Ontario

2003
2004

Civil Service Commission

annual report

Ontario

2003
2004

Civil Service Commission

annual report

106-04186/

Ontario

Office of the Chair
Bureau de la présidente

Civil Service Commission
Commission de la fonction publique

Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1A1
Telephone: (416) 325-1607
Fax: (416) 325-1612

Bureau 5320, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto, Ontario
M7A 1A1
Téléphone: 416 325-1607
Télécopieur: 416 325-1612

Memorandum to: The Honourable Gerry Phillips
Minister of Government Services

Subject: Civil Service Commission Annual Report 2003-2004

I have the honour to present the annual report of the Civil Service Commission for April 1, 2003 to March 31, 2004.

Michelle E. DiEmanuele
Chair

Ministry of
Government Services

Office of the Minister

99 Wellesley Street West
Room 4320, Whitney Block
Toronto ON M7A 1A1

Tel.: 416 327-2333
Fax: 416 327-3790

Ministère des
Services gouvernementaux

Bureau du ministre

99, rue Wellesley ouest
Bureau 4320, Édifice Whitney
Toronto ON M7A 1A1

Tél. : 416 327-2333
Téléc. : 416 327-3790

Ontario

Memorandum to: The Honourable James K. Bartleman
Lieutenant Governor, Province of Ontario

Subject: Civil Service Commission Annual Report, 2003-2004

May it Please Your Honour:

For the information of Your Honour and the Legislative Assembly, I have the privilege of presenting the annual report of the Civil Service Commission for the period of April 1, 2003 to March 31, 2004.

Respectfully submitted,

Gerry Phillips
Minister of Government Services

The Ontario Government – A New Direction – Transformation Goals

In October 2003, the newly elected Ontario government announced a comprehensive plan for reshaping and transforming government. The agenda included five priorities – success for students, healthier Ontarians, prosperity for people, strong communities and stronger democracy.

The transformation of the Ontario Public Service (OPS) toward a more efficient and effective organization – through the alignment and integration of services and programs – is central to achieving this goal and ensuring the consistent delivery of programs and services to the people of Ontario.

The government introduced results-based planning to ensure that the OPS delivers and achieves measurable results for priority services. This process clearly sets priorities and outlines measurable results, with related performance measures to consistently gauge the OPS's progress against both internal and external expectations.

Accordingly, the OPS initiated a series of horizontal reviews of key public services, engaged in an innovative consultation process, and planned to introduce a single, central organization accountable for all aspects of human resources (HR) management. This new organization will build on existing infrastructures to integrate all HR services across the OPS and offer consistent standards and services to develop a strong policy capacity, build an enterprise-wide leadership culture, and transform the delivery of HR services.

Bringing a single organizational focus to HR service delivery will enable the OPS to achieve its key outcome of "Dynamic and Innovative People Delivering Quality Public Service". The result will be economically viable, efficient and effective service delivery to the citizens of Ontario.

Table of Contents

Introduction **4**

Vision and Strategic Direction for Human Resources in the OPS **5**
- Horizontal Alignment of the OPS Human Resources Function 6

Environmental Scan **7**
- Results-Based Planning 7
- Horizontal Reviews of Key Public Services 8
- The Ontario Public Sector Context 9

Capable and Innovative Workforce **11**
- Recruitment Strategy 11
- Talent Management Framework 11
- The OPS Young Professionals Recruitment and Development Strategy 12
- Ontario Internship Program 12

Dynamic Leadership **13**
- Leadership/Management Framework 13
- HR Plan for the OPS 13
- Ministry HR Planning 14
- HR Metrics 14
- Compensation Strategy 14
- Benefit Modification 14
- The OPS Pension Plans 15
- Union / Management Relations 15
- Job Evaluation Systems 15

Learning Organization **16**
- Learning Strategy 16
- Harmonization of Training 16
- Project Management Excellence Initiative 17

Motivating and Flexible Work Environment **18**
- Total Health Strategy Framework 18
- Workplace Safety and Insurance Board (WSIB)/Disability Management Strategy 18
- Workforce Discrimination and Harassment Prevention Policy (WDHP) – I & IT Focus 18

Pride in Quality Public Service **19**
- Innovation Fund and Recognition Fund 19
- OPS Ideas Campaign 20
- OPS Spirit 21

APPENDIX A: CIVIL SERVICE COMMISSION **22**

APPENDIX B: ONTARIO PUBLIC SERVICE STATISTICS 2003-2004 ..... **25**

Introduction

The 2003-2004 Civil Service Commission Annual Report highlights the progress and challenges facing the Ontario Public Service (OPS) since embarking on a significant journey of transformation in fall 2003. The drivers of change are diverse, including a newly elected government, the structural deficit and the challenge to deliver seamless services across levels of government. As Tony Dean, Secretary of the Cabinet, has stated, the OPS must "make the case for government everyday" through measurable results.

The government established five priorities – success for students, healthier Ontarians, prosperity for people, strong communities, and stronger democracy. These priorities will drive all activity in the OPS over the next four years through budget decisions, consultation and collaboration, and will serve as catalysts for system changes.

A sixth category, "vital public interest," incorporates the activities and functions that are assumed to be government business at all times. The realignment and recalibration of work and structures, therefore, will become a mobilizing force for the OPS.

The OPS is embarking on a significant step by embedding a results-based approach to implement the government's agenda. The transformation process will continue to be guided by our core principles and values.

The announced appointment of a Deputy Minister and Associate Secretary of the Cabinet with responsibility for human resource (HR) strategy across the OPS illustrates the importance the government places on the work and people of the OPS. The human resource function is being transformed to enable the organization to focus on strategic policy and operational capacity, and to deliver a set of HR programs and initiatives that are integrated, process-smart and cost-effective. The transformation also positions the HR function to support the government and ministries in the implementation of results-based plans to achieve priorities and key results.

The environment of the OPS, and indeed that of all public services, has become increasingly more complex. Renewal and revitalization are top priorities designed to ensure a vibrant future. Renewal will focus on providing employees with the skills to respond to the changing role of government. Revitalization involves planning to ensure that there will always be a future generation of skilled employees.

Vision and Strategic Direction for Human Resources in the OPS

For the past several years, the OPS has been pursuing an ambitious restructuring and renewal agenda, working toward its vision of becoming a public service that is a world leader, focused on its core businesses and delivering high-quality services. At the same time, it is becoming more responsive, more integrated and accountable.

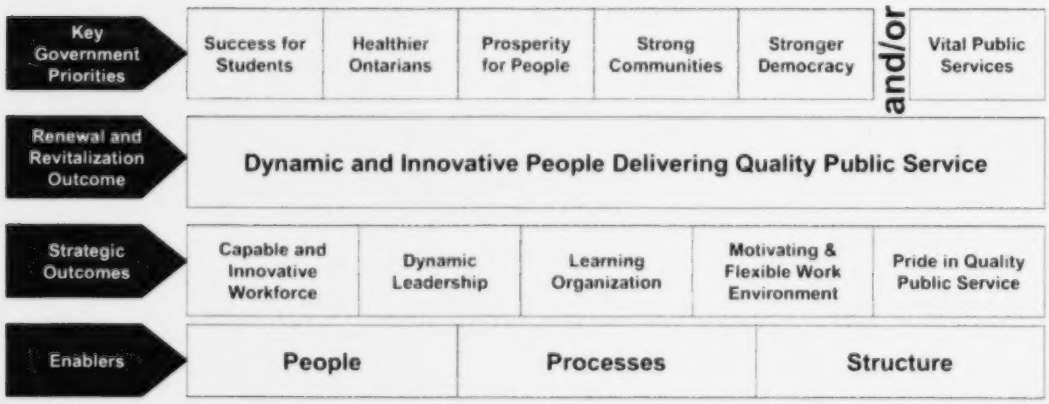
Achieving this vision is greatly dependent upon having a highly skilled workforce with the talent to anticipate and respond to emerging issues in an increasingly complex environment. Human resources must function as a strategic partner to create an enterprise that has the flexibility to balance business needs and corporate direction.

The government has clearly stated its commitment toward achieving its key priorities and has articulated multi-year results plans, performance targets, and horizontal review opportunities. Within the context of continuing fiscal pressures, increased demands for high-quality service, and heightened accountability and transparency, the OPS established a pivotal set of outcomes for renewal and revitalization that are clearly aligned with business goals, strategic direction and the government's priorities.

The Renewal and Revitalization Framework provides clarity across the organization, focusing corporate, ministry, cluster and occupational-group initiatives on the achievement of five key outcomes:

1. Capable and Innovative Workforce;
2. Dynamic Leadership;
3. Learning Organization;
4. Motivating and Flexible Work Environment; and
5. Pride in Quality Public Service.

The five outcomes work together to support the key public service renewal and revitalization outcome of having "Dynamic and Innovative People Delivering Quality Public Service".



Vision and Strategic Direction for Human Resources in the OPS

For the past several years, the OPS has been pursuing an ambitious restructuring and renewal agenda, working toward its vision of becoming a public service that is a world leader, focused on its core businesses and delivering high-quality services. At the same time, it is becoming more responsive, more integrated and accountable.

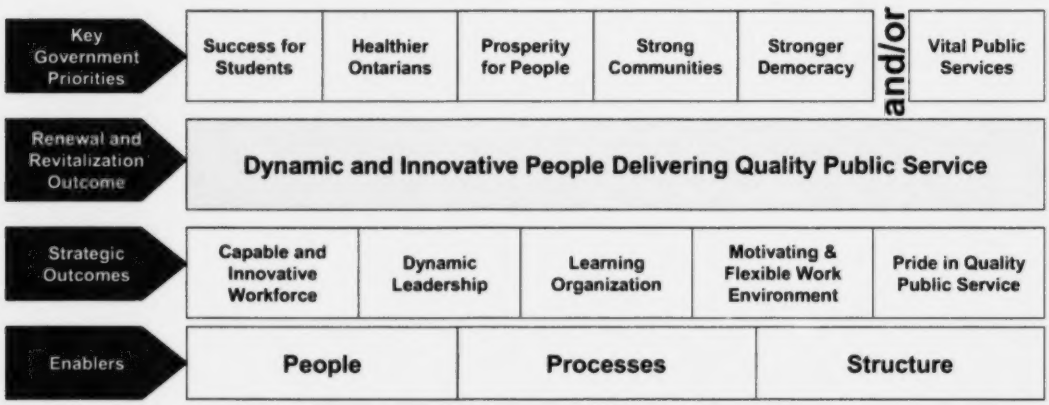
Achieving this vision is greatly dependent upon having a highly skilled workforce with the talent to anticipate and respond to emerging issues in an increasingly complex environment. Human resources must function as a strategic partner to create an enterprise that has the flexibility to balance business needs and corporate direction.

The government has clearly stated its commitment toward achieving its key priorities and has articulated multi-year results plans, performance targets, and horizontal review opportunities. Within the context of continuing fiscal pressures, increased demands for high-quality service, and heightened accountability and transparency, the OPS established a pivotal set of outcomes for renewal and revitalization that are clearly aligned with business goals, strategic direction and the government's priorities.

The Renewal and Revitalization Framework provides clarity across the organization, focusing corporate, ministry, cluster and occupational-group initiatives on the achievement of five key outcomes:

1. Capable and Innovative Workforce;
2. Dynamic Leadership;
3. Learning Organization;
4. Motivating and Flexible Work Environment; and
5. Pride in Quality Public Service.

The five outcomes work together to support the key public service renewal and revitalization outcome of having "Dynamic and Innovative People Delivering Quality Public Service".



Horizontal Alignment of the OPS Human Resources Function

> *"Achieving successful horizontal management has emerged as one of the central public administration challenges of the early 21st century. Its importance for both policy making and implementation, the breadth of its potential impact, and the leadership style that it requires (the use of influence rather than control) suggest the need to devote substantial analytical and learning resources to this area." -- Kenneth Kernaghan, The Future Role of a Professional, Non-Partisan Public Service in Ontario, July 2003.*

Like many other employers in Ontario, the OPS is facing many challenges supporting business results, improving performance outcomes and supporting employee needs. The demographics of our workforce are changing, skill shortages are predicted, and the nature of business and ways of providing service are changing. As a result, the need to find innovative ways of delivering human resource services to the OPS is a critical factor that will influence actions over the next decade.

The first step toward meeting these challenges was to create a single organization accountable for all aspects of HR management, controllership and delivery. This new organization is building on existing infrastructures to integrate all HR services across the OPS, and will offer consistent HR standards and services to develop a strong policy capacity. This new organization is endeavoring to build an enterprise-wide leadership culture that will support the training, development and recruitment of highly skilled managers.

Transforming into a more integrated and strategic organization will strengthen support of the government and encourage excellent outcomes for Ontario's population. Secretary of the Cabinet Tony Dean explains: "By working together, we have a unique opportunity to support the government's agenda and improve the services that we offer the public. It will make us both stronger internally and more effective externally."

Environmental Scan

The government has committed to balancing the books and, at the same time, proceeding with its agenda of change. Three themes that have been consistently communicated are:

1. A focus on measurable results to demonstrate value;
2. Recognition of the importance of consultation to generate new and innovative ideas; and
3. Collaboration across the OPS, other levels of government, and with the public.

All work in the OPS is conducted within this environment. Three key initiatives illustrate the government's direction: results-based planning; the OPS Ideas Campaign; and a series of horizontal reviews of key public services.

Results-Based Planning

To advance the government's agenda while keeping public services affordable, and live within its means, the government developed a new Results-based Planning process with three main components:

1. Clearly setting priorities and measurable results over the medium-term;
2. Integrating those results into a planning and budgeting process that considers all government spending; and
3. Consistently monitoring and reporting on progress against expectations.

This approach to planning represents a significant shift from the conventional approach to business planning and fiscal management. Such an approach customarily included the annual renewal of base budgets, with "due diligence" focused primarily on new requests, an emphasis on inputs rather than results, and a lack of integration in the resulting plans.

However, with an estimated structural deficit of $6.2 billion, and recognizing the need to focus on priorities and real, measurable results, the Results-based planning process will provide greater accountability for Ontarians, increased inter-governmental cooperation and collaboration, and a measure of progress by the results achieved with money spent, not by how much money is spent.

The importance of Results-based Planning to the government is evidenced by the establishment of a new Results Office. The function of this office is not to issue orders to line ministries, but rather to support ministries, enabling them to achieve results.

Horizontal Reviews of Key Public Services

> *"Governments of the future will continue to need a public service with the capacity and capability to face greater demands from the public. Governments must be mindful that the civil service plays a vital role in sustaining our democratic institutions, in fostering economic prosperity and social well being." -- Susan Waterfield, Panel on the Role of Government: Human Resource Management Research Paper, September 2003.*

The OPS has initiated a series of horizontal reviews of key public services. The objectives of these reviews are to:

- Transform the delivery of programs/services;
- Reflect a focus on priorities, transparency, efficiency and fiscal responsibility;
- Protect the public interest and provide clarity and accountability;
- Provide services that are timely, simple and accessible; and
- Demonstrate greater collaboration across the Ontario government and with other levels of government.

Currently, nine reviews have been initiated under three themes:

1. **Improving Collaboration Between Ontario and Other Levels of Government**
   I. Ontario-Canada Collaboration – building more constructive, collaborative relationships; harmonizing policies, programs and services; and coordinating federal, provincial and municipal investments to maximize return.

2. **Transforming Business Support Services**
   II. Shared Service Review – creating further alignment between HR, finance and supply chain management services internal to the OPS; streamlining processes to increase efficiency and improve service delivery.

   III. Supply Chain Management in the Broader Public Sector (BPS) – improving procurement practices in the broader public sector for better costs, quality and service, and to eliminate duplication and inefficiencies.

   IV. Information Technology Review – consolidating common applications and infrastructure, enabling seamless delivery of services and information across government.

3. **Transforming Public Facing Services**
   V. Integrated Service Delivery – providing seamless, single-window, multi-channel and inter-jurisdictional access to municipal, provincial and federal government services.

   VI. Transforming Delivery of Government Regulatory Functions – integrating regulatory services across 13 ministries for higher-value inspections, investigations and enforcement; reducing barriers to information-sharing; providing service and access for clients; and collaborating with other jurisdictions.

   VII. Full-Cost Pricing Review of Government Services – reviewing fees to ensure they are directly related to the cost of providing the service (including direct and overhead program costs, corporate and enterprise costs, and risk costs associated with the service provided.

VIII. Agency Governance and Accountability – strengthening agency governance to ensure transparency and accountability.

IX. Central Agency Review – to better position central agencies to provide state-of-the-art, forward-looking support to help achieve the government's agenda. Identify opportunities for better alignment and harmonization of policies, standards, and guidelines; reduce duplication of effort; clarify accountabilities; and, ultimately, better support Results-based Planning and more efficient, sustainable public services.

These and any future horizontal reviews challenge the OPS to work from an enterprise perspective and identify opportunities for partnerships, collaboration and efficiencies.

The Ontario Public Sector Context

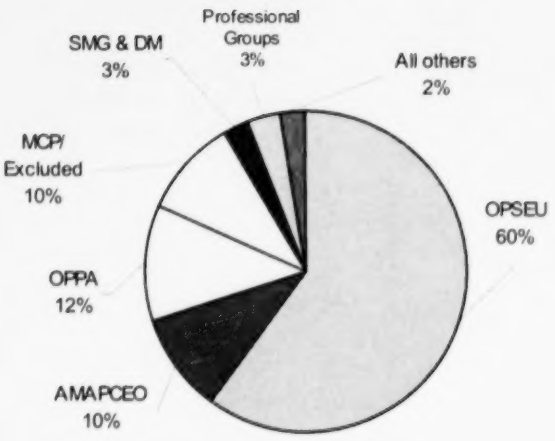
As of March 2004, there were 63,409 employees, measured as full-time equivalents, in the OPS (this number includes both permanent and contingent employees).

The average age of permanent OPS staff is 43 years, compared with the national average of 39 years. Within the next five years, 16 per cent of the OPS will be eligible to retire under current retirement rules.

The situation is more acute with respect to management staff, where the average age of the senior management cadre is 48.9 years, with front-line managers following closely at 46.4 years. Further, the feeder group for these positions is essentially the same age. The OPS shares this experience with other organizations, so that difficulties are expected in recruitment and retention in coming years.

Relatively few permanent employees, who make up approximately 80 per cent of the OPS, are under 30 years old – less than seven per cent. In contrast, the majority of contingent employees are under 30. This group is more mobile, and there are limitations in the ability to offer permanent employment in a fiscally constrained environment.

The OPS negotiates collective agreements with eight bargaining agents, which represent approximately 85 per cent of the OPS workforce. The largest bargaining agent is the Ontario Public Service Employees Union (OPSEU), representing 60 per cent of employees.



Employee Group (by Collective Agreement)
OPSEU: Ontario Public Service Employees Union
AMAPCEO: Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees of Ontario
OPPA: Ontario Provincial Police Association (Uniform and Civilian)
MCP/Excluded: Management Compensation Plan/Excluded employees
SMG & DM: Senior Management Group and Deputy Ministers
Professional Groups:

- AOPDPS: Association of Ontario Physicians and Dentists in the Public Service
- ALOC: Association of Law Officers of the Crown
- OCAA: Ontario Crown Attorney's Association
- PEGO: Professional Engineers, Government of Ontario

The work undertaken by the public sector has significantly changed in character. A general shift is in progress – facilitated by the application of information technology – from transactions-based to knowledge-based activity. There has been a greater emphasis on the government acting as one entity, rather than as a collection of discrete ministries, and this has required more integrated work on policy, programs, service delivery and associated infrastructure. The connections are taking place not only across ministries, but also with other levels of government and the private sector. Effective risk management, within a modern controllership framework, has taken on greater importance.

Changes in role, structure and service delivery environment have also led to a corresponding shift in the competencies needed to deliver public services. Currently, the OPS is experiencing critical skills shortages in such areas as policy, communications, information technology, electronic service delivery, labour relations, business and financial planning, human resources, organizational development, audit and risk analysis, and project and contract management.

Capable and Innovative Workforce

Building a workforce in which employees make a difference – a culture with targeted recruitment, talent management and retention strategies to deliver on business outcomes – gets right at the "people side" of the workforce management strategy. The following initiatives highlight key OPS activities to secure our ability to build a capable and innovative workforce.

Recruitment Strategy

Given the government's fiscal situation, some immediate expenditure management measures were put in place, including a system of hiring controls in which only business critical positions focused on key government priorities were considered for recruitment.

From a long-term perspective, however, the OPS continues to advance workforce revitalization objectives to ensure that the right people will be available in the right number at the right time. Therefore, the OPS is in the process of developing a recruitment strategy that will modernize practices to:

- respond to demographic challenges;
- refine and streamline hiring practices;
- manage recruitment costs;
- ensure that the resources are deployed strategically;
- provide high-quality service to the public;
- enhance our competitive advantage; and
- remain attractive as a potential employer.

One aspect being explored is how to expand beyond current recruitment practices, include more creative forms of recruitment, and facilitate the internal deployment of staff.

Talent Management Framework

In a recent publication, the Conference Board of Canada identified the top eight strategic issues that will dominate HR leaders for the next two years[1]. The first two issues state:
1. Building your leadership pipeline is a must.
2. Leadership must be dispersed throughout the organization.

Talent management is the ongoing process of systematically identifying, assessing and developing talent to ensure leadership capability for all key positions continues to be available and developed. Talent management:

- motivates and retains top leadership;
- aligns business goals and human capital needs;
- goes beyond traditional "succession planning"; and
- addresses the skills and competencies required for success.

[1] Conference Board of Canada (Aug. 2003) "Hot HR Issues for the Next Two Years"

A key priority for the OPS in 2004-2005 is the development of an integrated talent management strategy to replace the existing succession management program for senior managers that has been in place for several years and focuses on replacement planning.

The integrated talent management strategy will focus on the following three areas:

1. Performance – how the employee is performing in his/her current position.
2. Potential – whether the employee exhibits competencies of a position at a higher level or in a more complex role.
3. Readiness – the degree to which the individual is ready/prepared/willing to assume a new role, and the organization's capacity to accommodate his/her development.

The launch of an integrated talent management strategy is anticipated in the 2005-2006 fiscal year.

The OPS New Professionals Recruitment and Development Strategy

As part of modernizing our recruitment practices, the OPS will develop and begin implementing a New Professionals Recruitment and Development Strategy to expand, integrate and build on the success of the Ontario Internship Program, the Summer Experience Program, the Ontario-Quebec Exchange, the Ontario Government Summer Student Program, the Articling Program and the Summer Law Program. We must commit to tackle these initiatives as enterprise-wide priorities designed to market to and attract, develop, train and retain new professionals.

Given the province's fiscal climate, initiatives will be developed and implemented in partnership with ministry stakeholders and in consideration of results-based and operational plans. The strategy will encompass initiatives aimed at coordinating strategic HR recruitment and planning activities, and support programs that foster a culture of professional development, offer challenging opportunities, celebrate success and empower individuals to fully use their skills and ideas.

Our plan is to develop a multi-pronged approach to youth education and new professional engagement in the OPS. This strategy will be instrumental in ensuring that the Government of Ontario continues to be an employer of choice for the province's best and brightest. Recommendations regarding the development of new corporate programs and/or supports for managers and HR specialists will include: new hire assessments; the development of self-guided but manager-involved "Progression Plans;" the promotion of cooperative education/exchanges; and targeted niche marketing related to the employee brand.

Ontario Internship Program

The Ontario Internship Program is a revitalization initiative that recruits recent college and university graduates into corporate skill shortage areas. In 2004, the hiring target of interns was reduced to 75 from 150 in response to the fiscal issues facing the program. Nevertheless, the Ontario Internship Program continues to be enthusiastically supported by stakeholders, and remains a key means of attracting new professionals to public service. On average, 72 per cent of these interns choose to continue their careers in the OPS.

Dynamic Leadership

Results-oriented leaders with strong people skills who can shape business direction and ensure alignment with organizational objectives are critical to achieving the OPS vision. Through critical value-added processes, the OPS is ensuring an ongoing supply of leaders to advance public service. Leaders in the OPS are supported through a series of strategic initiatives that recognize and encourage employees' contributions to meet the government's agenda and the organization's strategic direction.

Leadership/Management Framework

By bringing coherence and alignment to managing and leading, the OPS will provide a single organizational focus to promoting excellence in the management ranks. The aim is to ensure that all levels of management excel at both managing and leading. The organization will provide a standard of management conduct, define a set of leader-manager competencies, and provide a map for the ongoing development of the management ranks of the OPS.

HR Plan for the OPS

Over the past several years, the OPS has focused on creating an HR planning process that complements the existing business planning process. In 1999, the HR Strategy for the Ontario Public Service introduced HR planning to the OPS. The strategy provided a foundation for responding to the government's change agenda and the challenges of renewing and revitalizing the OPS for the future.

In 2001, the OPS Renewal and Revitalization Framework (described in both the 2002 and 2003 Jurisdictional Reports) took the first steps in defining the critical links between strategic HR outcomes and OPS business outcomes.

Building on the Renewal and Revitalization Framework, the OPS is developing an HR Plan for the OPS that will provide an overarching framework for supporting HR strategies. With clearly defined outcomes and deliverables, well grounded in measurement, the plan will be designed to:

- strengthen integration with results-based planning;
- focus on strategies that drive organizational and individual performance;
- articulate accountabilities for delivery of the strategy; and
- provide real value to the achievement of short-term and long-term government priorities.

The HR Plan for the OPS seeks to shape HR initiatives in way that provides clear direction, is easily communicated to all levels of the organization and is reflective of the varied needs of a public service organization. As well, a results-based HR strategy is one that helps incorporate core behaviours within the organization that reflect the values and vision of the OPS.

Ministry HR Planning

At the ministry level, the OPS has invested significantly in HR planning activities as an important component of workforce management since 1999. In 2002, ministries developed two-year HR plans that focused on capacity development, leadership development, organizational challenges and attraction to the OPS.

In 2003, ministries reported on their results and achievements for the first year of the plan, indicating their HR initiatives and the extent to which they were linking human resources to their ministry's priorities. Ministries are currently in the process of reporting back on their results and achievements for the second year (2003-2004) of the plan.

HR Metrics

Private and public-sector organizations increasingly position HR as a strategic business partner by supporting senior executive decision making through the deployment of key HR metrics and analysis. The OPS has developed a quarterly HR metrics report for deputy ministers, tracking such key indicators as retention rates for high performers, profiles of new hires, learning and development statistics, and the organizational capacity impacts of absenteeism. This was launched in the fall of 2004.

The report provides data "at a glance" rather than through multiple reports. Thus, the information is current and keeps HR metrics "top of mind" for senior decision makers. Since the report is created at the corporate level, a consistent approach in methodology and data collection is used, enabling internal tracking and benchmarking for ministries, occupational groups and clusters.

Compensation Strategy

A total compensation strategy for the OPS is being developed to respond to the organization's needs at the executive, management, professional and bargaining-unit employee levels. Pension and benefits policy, classification and compensation functions will be merged.

This will allow the greatest opportunity to redefine the relationship between values, skills and competencies in determining appropriate compensation outcomes. The strategy will establish a framework for compensation decisions consistent with the vision and culture of the organization.

Benefit Modification

A key element of the total compensation package is the employee benefits plans for both active and retired OPS staff. The redesign of the OPS benefit plans will help attract and retain employees. The key challenge is to provide benefits plans that reflect the diverse needs of current and future employees, while curbing the growing cost associated with insured benefits. Current market indicators anticipate that health and dental benefit costs will continue to increase.

The OPS Pension Plans

The OPS has two main pension plans for its workforce: the Public Service Pension Plan (PSPP) and the OPSEU Pension Plan. There is also a separate pension plan in place for judges.

The government is the sole sponsor of the PSPP and has full authority to decide on governance, funding and design issues. The PSPP provides pension benefits for all employee groups not represented by OPSEU (excluding judges).

The OPSEU plan was established by provincial statute and officially began operating on Jan. 1, 1995. Prior to this date, the PSPP covered all employees in the OPS, including those represented by OPSEU.

In 2003, the OPSEU plan achieved an investment return of 17.3 per cent for the year. The PSPP achieved a 10.77 per cent return for the year. Further investment details can be found at: www.optrust.com (OPSEU Plan); www.opb.on.ca (PSPP).

Union / Management Relations

The OPS wishes to develop a more open and transparent relationship with its bargaining agents. Accordingly, as part of the 1999 Grievance Administration Project (GAP), the employer has implemented an Interim Directive on Confidential Disclosure in order to provide bargaining agents with advance notice about business decisions that materially affect the working conditions of employees. These conditions include reorganizations, transfers, corporate employment policy changes and corporate initiatives.

Another innovative aspect of GAP is joint union management training in dispute resolution, successfully piloted in the last fiscal year. The pilot involved the union and management members of the OPSEU Central Employee Relations Committee, as well as the members of some ministry employee relations committees.

Job Evaluation Systems

The development of new job evaluation systems for two bargaining units, AMAPCEO and the OPPA civilian employees, is underway.

Both projects are being carried out in collaboration with the bargaining agent, and are designed to build support and buy-in throughout the process by reaching consensus at each critical juncture. This includes, for example, the selection of the plan to be customized for the group, the finalization of the plan and evaluation of reference jobs.

The new system for the AMAPCEO group will cover about 6,500 employees primarily in policy and professional occupations. The parties have jointly selected a consultant and developed a prototype that is now being tested and customized using a sample of representative jobs. Preparatory research and analysis have been completed for the system for civilian employees in the OPPA, and the process of selecting a consultant is underway.

Learning Organization

In a learning organization, the right learning takes place in the right ways at the right time, ensuring the creation of skills and knowledge that contribute to the achievement of business, organizational, and individual goals. Fostering a culture in which people are actively engaged in their own learning is the foundation of organizational success. Over the past year, the OPS has been setting corporate learning priorities, building learning infrastructure and encouraging employees to learn proactively.

Learning Strategy

The development and delivery of a fully integrated learning strategy for all groups and employees in the OPS has been planned for 2004/2005. An integrated learning strategy will allow the OPS to partner with other public and private organizations, with the aim of reducing duplication, increasing the value of learning investment, and elevating the focus of learning in response to our succession planning challenges.

Harmonization of Training

To build on the new HR Plan for the OPS in 2004-2005, a harmonization of training initiative will get underway to:

- determine corporate priority learning areas;
- realign content across the OPS with corporate priorities;
- ensure high-quality curriculum design; and
- attain high-quality outcomes.

Harmonization of all training will allow the OPS to:

- reduce duplication;
- develop a governance structure for training across the OPS;
- increase the value of our learning investment;
- elevate the focus of learning in response to our talent management challenges; and
- partner more effectively with public and private organizations.

The scope of the harmonization review includes:

- all formal training at all staff levels;
- governance (roles, funding, service delivery);
- training defined as "classroom" and "e-learning"; and
- the full spectrum of training ranging from content to process.

Project Management Excellence Initiative

Project management is a powerful vehicle for transformational change. Many OPS projects involve working across ministry boundaries and with external partners – making project management an increasingly important focus in a more connected OPS. Since July 2002, a corporate Project Management Excellence Initiative (PMEI) has:

- provided corporate support in project management;
- improved the environment for project work by providing planning, learning and HR advice and assistance; and,
- strengthened networking and shared "right practices" among OPS project leaders and staff.

This initiative recognizes project management as a valued, unique set of skills with specific learning and human resource needs. The PMEI has spent the last two years building and fostering a project culture in the OPS by developing practical resources, offering advice and guidance, and cultivating knowledge sharing and learning.

Project management is being used in the OPS as one way of supporting both strategic change and the people who drive transformation through their project work. PMEI has built the foundation to support the OPS in thinking and acting horizontally across the OPS and with other jurisdictions to successfully deliver the OPS transformation agenda and results-based plans.

Specifically, it has:

- Developed the OPS Integrated Project Management Framework & Methodology. This step-by-step guide provides useful tools and templates, along with a reference manual, that integrates and explains project management and the people-related and organizational change elements that need to be considered when working on OPS projects;
- Customized and continues to coordinate the delivery of the OPS Project Management Course (part of a broader project management curriculum for the OPS) aimed at project leaders and staff. This course helps to create a cadre of project managers and teams who have the skills necessary to achieve successful project outcomes;
- Developed "OPS Connects" – a database of initiatives, key contacts and lessons learned in project management, knowledge management and innovation; and,
- Partnered with central agencies and corporate initiatives to identify and develop ways to overcome systemic barriers to project management in the OPS. This includes the improvement of human-resource policies and practices to better support and enable project management.

Motivating and Flexible Work Environment

Work environment quality is a reliable barometer of organizational effectiveness, which greatly depends on the extent to which employees are satisfied with the work they perform and their workplace environment. A motivating and flexible work environment builds a sense of community, provides work-life balance, and enables employees to bring their best to the work they perform.

Total Health Strategy Framework

The OPS is committed to promoting a healthy and safe work environment for all its employees. To this end, a comprehensive, multi-year framework is underway that will provide new direction and focus to improve organizational health and well being. The Total Health Strategy Framework will integrate current policies and programs, and set priorities for developing new policies and programs to fill gaps. The framework will promote consistent achievement and measurement of organizational outcomes in this area, while supporting and responding to the business needs of the organization.

Workplace Safety and Insurance Board (WSIB)/Disability Management Strategy

Over the past year, the OPS has reviewed its workers' compensation practices. Arising from this review, a focus will be on four major strategic initiatives for this coming year. First, a Service-wide Disability Management Strategy will be implemented to enhance current case management systems, facilitating the return-to-work of injured OPS employees.

The second strategy to support workers' compensation management is the introduction of a corporate technology platform. This platform will facilitate the local input of accident claim information, and will centralize claim management activities. It will also enable electronic invoicing and payment between the OPS and WSIB.

The third component of the WSIB/Disability Management Strategy is a renewed focus on management reports and financial processes to provide for timely and relevant cost and performance information. The fourth aspect focuses on development of proactive strategies for the prevention of incidents in the workplace.

The Disability Management Strategy is aggressive in both scope and timing, and will result in better return-to-work scenarios for the Ontario Public Service.

Workforce Discrimination and Harassment Prevention Policy (WDHP) – I & IT Focus

The WDHP policy (1998) and guidelines for managers and WDHP coordinators provide advice on how to uphold human rights in the workplace, and prevent discrimination and harassment on grounds prohibited by the Ontario Human Rights Code. The emphasis is on prevention, early intervention and alternate dispute resolution to quickly solve problems in a method most conducive to creating or restoring positive working relationships. All employees and managers must be educated about the WDHP policy and processes, and understand the effect of discrimination and harassment in the workplace.

Recently, as part of continuous improvements to the WDHP program, a major education campaign was launched in response to an increase in misuse of Information and Information Technology (I&IT) resources. The following actions were taken:

- A manager's guide on the investigation of misuse of I&IT resources was issued.
- Separate online education modules on I&IT security were made available to managers and employees.
- Advisory notices about appropriate use of I&IT resources, appearing at computer start-up, and requiring user acknowledgement, were revised.
- Pictures and caption messages were developed to highlight different types of inappropriate use of computer resources. Six messages were chosen by each ministry to appear at computer start-up, along with a fact sheet explaining the underlying issues.
- A "meeting-in-a-box" was developed centrally and introduced to ministries during briefings to senior management committees. The materials included an agenda, presentation slides with speaking notes, case studies, questions and answers, and a list of unacceptable uses of I&IT resources.

The WDHP program establishes a standard for conduct and makes it clear that the OPS strives to maintain a positive and healthy workplace environment for everyone.

Pride in Quality Public Service

How employees and citizens feel about and refer to public service is a critical indicator of organizational well being and effectiveness. The OPS is taking active steps to enhance its image as an organization that recognizes and engages its employees and provides superior service to the people of Ontario. Fostering a culture of innovation and creativity that enables employees to achieve results is central to the Pride in Quality Public Service outcome.

Innovation Fund and Recognition Fund

The OPS has developed two new enterprise-wide initiatives: the Innovation Fund; and the Recognition Fund. These funds build upon the government's key priorities by providing ongoing opportunities for new, creative ideas to come forward, and for a transformational culture of innovation and recognition to be experienced across the OPS. In the current fiscal year, and within the context of program review, the Innovation Fund will focus on supporting the implementation of innovative ideas emerging from the OPS Ideas Campaign (described in the following section).

The Innovation Fund is an internal venture capital fund that supports innovative ideas for transformational change, cost savings initiatives, and/or service quality improvements. The Recognition Fund supports new ways of promoting non-monetary, informal recognition to promote a high-performance environment.

A diverse group of "design partners," chosen from different ministries, functional areas, and levels of the OPS, participated in a series of design sessions to develop the programs. These sessions were facilitated by internationally recognized experts in Innovation and Recognition.

Over the past year, broad stakeholder consultation took place to gain insights and feedback on the program designs, and to seek champions for innovation and recognition. Participants included corporate executive groups, regional inter-ministerial groups, bargaining agents, and employee focus groups. Additionally, successful pilot training initiatives were conducted with over 200 senior and line managers in innovation and informal recognition management.

The Innovation Fund and Recognition Fund (to be launched fall 2004) will help to position the OPS as an innovative organization that recognizes and values its employees, and places a priority on employee engagement.

OPS Ideas Campaign

> *"Ontario is fortunate to have a hard-working public service that is second to none. Your new government is going to call upon public servants to share their ideas on how we all can best serve the public." -- Premier Dalton McGuinty, Throne Speech, November 2003.*

The OPS Ideas Campaign was based on the conviction that the best ideas to improve the delivery of services and achieve the best results often come from the people who know and do the work. As a result, the government invited all OPS employees to provide suggestions and ideas about new and different ways to deliver public services.

On December 18, 2003, the Premier and the Secretary of the Cabinet launched the OPS Ideas Campaign, demonstrating their personal commitment to this initiative.

The OPS Ideas Campaign was designed, developed and launched in little more than three weeks and ran for six weeks from start to finish, ending on January 31, 2004. It exceeded all anticipated measures of success, and produced almost 12,000 submissions.

Some of the most frequently submitted ideas included:

- improving the marketing of government services;
- establishing centres in strategic geographic locations for client convenience;
- integrating databases between ministries, agencies, boards and commissions;
- developing a regional approach to succession planning;
- creating regional advisory councils on key government business interests or policy areas that can provide advice;
- building a system that will facilitate sharing of equipment, including vehicles and boats;
- establishing cross-jurisdictional partnerships.

A plan has been developed to respond to all suggestions and invest the time to provide feedback, tracking and implementation of these ideas. Though the immediate success of the OPS Ideas Campaign was measured by its level of participation, ongoing success will be monitored and measured by the number of implemented ideas and the impact on financial savings and conservation of resources.

The true test of success for the OPS Ideas Campaign will be an evaluation of how it has enhanced the collaborative culture within the OPS and improve service delivery to the public.

OPS Spirit

Launched in October 2001, OPS Spirit has developed into an OPS-wide volunteerism initiative. The objectives of OPS Spirit are: to build a strong sense of pride and community within the OPS; to increase the profile of the OPS across the province; and most importantly, to encourage and recognize OPS people who participate in volunteer activities.

Volunteer recognition is a large component of the OPS Spirit program. OPS Spirit currently recognizes OPS employees (who are actively volunteering) through ministry intranet sites, the monthly OPS publication *Topical,* and the corporate OPS Spirit website.

In 2003-2004, OPS staff raised $57,000 through fundraising activities and volunteered their time on weekends to build a Habitat for Humanity home in Ottawa.

APPENDIX A: CIVIL SERVICE COMMISSION

OPS Values Statement

Members of the OPS are committed to upholding the highest level of service quality and public trust.

We are open and honest in our behaviour, creative and responsive to change, and committed to continuous self-improvement and integrity. We will demonstrate these values within the context of a professional and accountable public service.

We are fair, consistent and committed to effective relations with the general public, clients, customers, other staff within and across ministries, and with elected officials.

In our relationships with our partners and agents, we are clear about expectations and criteria for success.

Within the structures and processes of government, we will continue to exercise fiscal prudence; we value training and organizational learning; and we are committed to consistency and fairness in our treatment of colleagues and staff.

Under the terms of the Public Service Act and through an oath of allegiance and secrecy, public servants in Ontario are responsible to the public through the elected government and Ministers of the Crown.

Civil Service Commission Mandate

Management Board of Cabinet (MBC) has overall responsibility for managing the financial, human and physical resources of the Ontario Public Service.

The Civil Service Commission (CSC) administers the *Public Service Act*, and reports to the Chair of MBC. The Public Service Act, the legislation covering employment in the OPS, defines the composition and establishes the statutory authority of the Commission as an independent authority and non-partisan body to oversee matters affecting employment and human resources management within the Ontario Public Service. The CSC and MBC ensure that appropriate administrative policies are in place to manage human resources.

The Commission is responsible for ensuring the application of the merit principle within the public service, particularly in the senior management ranks.

Civil Service Commission Responsibilities and Authority

Since the delegation of its human resource management functions to the Management Board Secretariat (MBS), the CSC continues to operate as a tribunal. The tribunal carries out the drafting of regulations and has adjudicative powers which, in law, cannot be delegated. More specifically, the responsibilities of the Commission are to:

- recommend regulations relating to a wide range of human resource management issues affecting salaries, classifications, recruitment, benefits and hours of work, subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council;
- approve appointments, overage appointments, and assignments;
- considering a wide variety of staffing and recruitment actions, including salaries for individuals and appointments at the SMG3 level. (Note: authority for recruitment below the SMG3 level has been delegated to ministries.)

Some of the administrative matters, which regularly appear on the Commission's agendas, include recommendation of regulations regarding the establishment of classifications and compensation for non-bargaining-unit staff, approval of senior appointments and contracts, and waivers of competition.

The Commission also acts as the Board of Trustees to the Ontario Government Employees' Charity Trust.

The CSC carries out its mandate in cooperation with MBS and the Executive Development Committee (EDC). MBS provides policy advice and administrative support to Management Board of Cabinet. MBS also supports the government as an employer. For example, it establishes policies for managing the government's human resources, based on the regulations administered by the CSC.

Civil Service Commission Membership 2003-2004

Chair, CSC

Kathryn A. Bouey
Chair, Civil Service Commission
12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3

Vice-Chair, CSC

Ross Peebles
Deputy Minister and
Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership
Room 5320, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1

Secretary to the Commission

Morag McLean
Director, Executive Services, Centre for Leadership
Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3

Commissioners

William Allen
Deputy Minister, Ministry of Citizenship
Deputy Minister Responsible for Seniors, Women's Issues
6th Floor
400 University Avenue
Toronto, Ontario M7A 2R9

John Burke
Deputy Minister, Ministry of Natural Resources
Room 6643 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1W3

Tony Dean
Secretary of the Cabinet
Room 6420, 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1

David Guscott
Deputy Minister, Ministry of Transportation
3rd Floor
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1Z8

Robert Christie
Deputy Minister, Ministry of Finance
7th Floor, Frost Building South
7 Queen's Park Crescent
Toronto, Ontario M7A 1Y7

Carol Layton
Deputy Minister, Ministry of Citizenship and Immigration
Deputy Minister Responsible for Seniors and Women's Issues
6th Floor, 400 University Avenue
Toronto, Ontario M7A 2E1

APPENDIX B: ONTARIO PUBLIC SERVICE STATISTICS 2003-2004

Ontario Public Service Total Staff Strength (2003 - 2004)

Classified	51,895
Unclassified	10,388
Crown	1,126
TOTAL	**63,409**

Ontario Public Service Total Staff Strength (2003 - 2004)

		Classified	Unclassified	Crown	TOTAL
2003	April	51,299	11,699	1,143	64,141
	May	51,541	14,691	1,142	67,374
	June	51,355	16,176	1,138	68,669
	July	51,464	18,344	1,075	70,883
	August	51,552	17,340	1,054	69,946
	September	51,199	13,200	1,108	65,507
	October	51,243	12,113	1,117	64,473
	November	51,469	11,210	1,123	63,802
	December	51,571	10,778	1,125	63,474
2004	January	51,679	10,435	1,122	63,236
	February	51,732	10,699	1,124	63,555
	March	51,895	10,388	1,126	63,409

OPS Staff Strength, Classified Service, includes Ontario Provincial Police and Security Guards. For the Unclassified Service, Minister's Staff are also included. Provincial Auditor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are excluded from OPS Staff Strength.

Annual Reports prior to the fiscal year 1991-92 contained head counts of OPS employees. A part-time employee was reported as one employee regardless of hours worked. Since the 1991-92 report, hours worked by part-time employees have been converted to full-time equivalents and reported as such. Head counts are used to count full-time employees.

Employees receiving Long Term Income Protection are excluded from the Staff Strength statistics but are included in all the other tables in this report. The number of employees on Long Term Income Protection as of March 26, 2004 was 2,299. Unclassified staff consists of full-time and part-time OPS unclassified service and Minister's staff.

Classified Service by Geographic Location: Summary (2003 - 2004)

Eastern Ontario Planning Region	5,928
Central Ontario Planning Region	35,421
Southwestern Ontario Planning Region	5,133
Northeastern Ontario Planning Region	5,132
Northwestern Ontario Planning Region	2,520
Location Information Unavailable	59
TOTAL	**54,194***

*This number includes 2,299 employees receiving Long Term Income Protection.

Classified Service by Geographic Location (2003 - 2004)

Eastern Ontario Planning Region	
Frontenac	1,724
Hastings	335
Lanark	892
Leeds & Grenville	450
Lennox & Addington	247
Ottawa-Carleton	1,432
Prescott & Russell	184
Prince Edward	107
Renfrew	291
Stormont Dundas Glengarry	266
Subtotal	**5,928**

Central Ontario Planning Region	
Brant	257
Dufferin	67
Durham	3,008
Haldimand-Norfolk	401
Haliburton	70
Halton	964
Hamilton-Wentworth	1,357
Muskoka	274
Niagara	1,039
Northumberland	288
Peel	1,472
Peterborough	1,008
Simcoe	3,564
Toronto	19,172

Victoria	513
Waterloo	399
Wellington	928
York	640
Subtotal	**35,421**

Southwestern Ontario Planning Region	
Bruce	158
Elgin	259
Essex	627
Grey	278
Huron	255
Kent	670
Lambton	293
Middlesex	2,284
Oxford	138
Perth	172
Subtotal	**5,134**

Northeastern Ontario Planning Region	
Algoma	1,001
Cochrane	690
Manitoulin	63
Nipissing	1,697
Parry Sound	162
Sudbury	1,314
Timiskaming	205
Subtotal	**5,132**

Northwestern Ontario Planning Region	
Kenora	744
Rainy River	169
Thunder Bay	1,607
Subtotal	**2,520**

Location Information Unavailable	**59**

TOTAL	**54,194**

Classified Service By Ministry (2003 - 2004)

Agriculture and Food	766
Attorney General	4,671
Cabinet Office	149
Citizenship and Immigration	421
Community and Social Services	5,601
Community Safety and Correctional Services - Community Safety	7,906
Community Safety and Correctional Services - Correctional Services	6,698
Consumer and Business Services	1,090
Culture	145
. Ontario Science Centre	223
Economic Development and Trade	384
. Ontario Development Corporation	4
Education	838
Energy	171
Environment	1,737
. Ontario Clean Water Agency	603
Finance	3,325
. Financial Services Commission	373
. Ontario Financing Authority	140
. Ontario Municipal Economic Infrastructure Financing Authority	11
Francophone Affairs	14
Health and Long-Term Care	6,253
Intergovernmental Affairs	29
Labour	1,277
Lieutenant Governor	2
Management Board of Cabinet	2,158
Municipal Affairs and Housing	850
Native Affairs Secretariat	52
Natural Resources	2,954
Northern Development and Mines	430
Office of the Premier	4
Ontario SuperBuild Corporation	54
Tourism and Recreation	167
. Ontario Place	42
. St. Lawrence Parks Commission	45
. Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation	35
Training, Colleges and Universities	578
Transportation	3,994
TOTAL	**54,194**

OPP Uniformed Staff are reported in the figures for Community Safety and Correctional Services. They consist of 5 237 as of March 26, 2004.
Niagara Escarpment Commission is included in Environment.
Not all agencies and commissions are listed separately. Those unlisted are included in the associated ministries.

Classified Service by Age Intervals (2003 - 2004)

Under 25	416
25 - 34	7,845
35 - 44	18,362
45 - 54	20,288
55 - 64	7,235
65 and over	48
TOTAL	**54,194**

Classified Service by Staff Type (2003 – 2004)

Regular	48,902
Probationary	5,284
Overage	8
TOTAL	**54,194**

Classified Service By Gender (2003 - 2004)

Males	25,038
Females	29,156
TOTAL	**54,194**

Classified Service By Salary Intervals (2003 - 2004)

Salary	Total
Under $30,000	535
$30,000 - $39,999	8,454
$40,000 - $49,999	10,604
$50,000 - $59,999	12,026
$60,000 - $69,999	11,445
$70,000 - $79,999	5,799
$80,000 - $89,999	2,453
$90,000 - $99,999	823
$100,000 and over	2,055
TOTAL	**54,194**

Appointments to the Classified Service Full and Part Time Staff (2003 - 2004)

April 2003	229
May	130
June	117
July	137
August	116
September	104
October	70
November	66
December	54
January 2004	124
February	51
March	127
TOTAL	**1,325**

Appointments to the Classified Service By Salary Intervals (2003 - 2004)

Under $30,000	19
$30,000 - $39,999	241
$40,000 - $49,999	353
$50,000 - $59,999	390
$60,000 - $69,999	152
$70,000 - $79,999	87
$80,000 - $89,999	36
$90,000 - $99,999	30
$100,000 and over	17
TOTAL	**1,325**

Appointments to the Classified Service By Age (2003 - 2004)

Under 25	78
25-34	508
35-44	406
45-54	258
55-64	75
65 and Over	0
TOTAL	**1,325**

Appointments to the Classified Service By Gender (2003 - 2004)

	Males	Females	Total
New Hires	642	683	1,325

Exits from the Classified Service By Salary Intervals (2003 - 2004)

Salary	Total
Under $30,000	47
$30,000 - $39,999	665
$40,000 - $49,999	865
$50,000 - $59,999	517
$60,000 - $69,999	444
$70,000 - $79,999	208
$80,000 - $89,999	81
$90,000 - $99,999	28
$100,000 and over	66
TOTAL	**2,921**

Exits from the Classified Service By Age (2003 - 2004)

Under 25	20
25 - 34	390
35 - 44	688
45 - 54	965
55 - 64	647
65 and over	211
TOTAL	**2,921**

Exits from the Classified Service By Years of Classified Service (2003 - 2004)

Years of Classified Service	Exits
Less than 1 year	102
Less than 2 years	96
Less than 3 years	222
Less than 4 years	194
Less than 5 years	108
Less than 6 years	86
Less than 7 years	42
Less than 8 years	38
Less than 9 years	53
Less than 10 years	46
Less than 15 years	428
Less than 20 years	456
Less than 25 years	340
Less than 30 years	426
Less than 35 years	239
35 years or more	45
TOTAL	**2,921**

Exits from the Classified Service By Reason and Gender (2003 - 2004)

	Males	Females	TOTAL
Retirement	563	486	1,049
Dismissal	21	10	31
Release	31	39	70
Resignation	652	1,025	1,677
Death	57	37	94
TOTAL	**1,324**	**1,597**	**2,921**

ISSN 0319-7263 (Print)
ISSN 1718-5149 (Online)
Printed by the Queen's Printer for Ontario
© Queen's Printer for Ontario 2006
This document is available on the Internet at www.mgs.gov.on.ca
Disponible en français

Ontario

Commission de la **fonction publique**

rapport annuel 2003 2004

Ontario

Office of the Chair
Bureau de la présidente

Civil Service Commission
Commission de la fonction publique

Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1A1
Telephone: (416) 325-1607
Fax: (416) 325-1612

Bureau 5320, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto, Ontario
M7A 1A1
Téléphone: 416 325-1607
Télécopieur: 416 325-1612

Mémorandum à: L'honorable Gerry Phillips
Ministre des Services gouvernementaux

Sujet: Commission de la fonction publique
rapport annuel, 2003-2004

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1er avril 2003 au 31 mars 2004.

Michelle E. DiEmanuele
Présidente

Ministry of
Government Services

Office of the Minister

99 Wellesley Street West
Room 4320, Whitney Block
Toronto ON M7A 1A1

Tel.: 416 327-2333
Fax: 416 327-3790

Ministère des
Services gouvernementaux

Bureau du ministre

99, rue Wellesley ouest
Bureau 4320, Édifice Whitney
Toronto ON M7A 1A1

Tél. : 416 327-2333
Téléc. : 416 327-3790

Ontario

Mémorandum à: L'honorable James K. Bartleman, Lieutenante-gouverneure, Province de l'Ontario

Suject: Commission de la fonction publique, rapport annuel, 2003-2004

Votre Honneur,

Pour votre information et celle de l'Assemblée législative, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1er avril 2003 au 31 mars 2004.

Je vous prie d'agréer, Votre Honneur, l'assurance de ma très haute considération.

Gerry Phillips
Ministre des Services gouvernementaux

Résumé

Nouvelle orientation du gouvernement de l'Ontario – Objectifs de réorganisation

En octobre 2003, le gouvernement de l'Ontario, nouvellement élu, a annoncé un vaste plan de refonte et de réorganisation des activités gouvernementales. Ce plan était axé sur cinq priorités : la réussite des élèves, des Ontariennes et des Ontariens en meilleure santé, la prospérité pour la population, des collectivités dynamiques et une démocratie plus vigoureuse.

La réorganisation de la fonction publique de l'Ontario (FPO) en vue d'en faire une organisation plus efficace et plus efficiente, grâce à l'harmonisation et à l'intégration des programmes et services, est indispensable pour atteindre ces objectifs et assurer une prestation uniforme des programmes et services à la population de l'Ontario.

Le gouvernement a adopté la planification axée sur les résultats pour veiller à ce que la FPO produise des résultats mesurables relativement aux services prioritaires. Dans le cadre de ce processus, on établit des priorités claires, des résultats mesurables et des mesures de la performance afin d'évaluer, de façon uniforme, les progrès réalisés par la FPO en vue de respecter les attentes internes et externes.

Dans cette optique, la FPO a réalisé une série d'examens horizontaux des services publics clés, mis sur pied un processus de consultation novateur et entrepris une démarche en vue d'établir une organisation centrale unique responsable de tous les aspects de la gestion des ressources humaines (RH). Cette nouvelle organisation aura recours aux infrastructures existantes pour intégrer tous les services relatifs aux RH à la grandeur de la FPO, établira des normes et offrira des services uniformes afin que le gouvernement dispose d'une grande capacité d'élaboration de politiques. On souhaite également instaurer une culture du leadership à l'échelle du gouvernement et réorganiser la prestation des services relatifs aux RH.

La création d'une organisation unique chargée de la prestation des services relatifs aux RH permettra à la FPO de réaliser son objectif clé : un personnel dynamique et innovateur qui dispense des services publics de qualité. Cela se traduira par une prestation des services viable, efficace et efficiente à la population de l'Ontario.

Table des matières

Introduction **4**

Vision et orientation stratégique en matière de ressources humaines au sein de la FPO ... **5**
Alignement horizontal de la fonction liée aux ressources humaines au sein de la FPO 6

Analyse de l'environnement **7**
Planification axée sur les résultats 7
Examens horizontaux des services publics clés 8
Contexte du secteur public de l'Ontario 9

Une main-d'œuvre compétente et innovatrice **11**
Stratégie de recrutement 11
Cadre de gestion du talent 11
Stratégie de recrutement et de perfectionnement des jeunes professionnels de la FPO 12
Programme de stages de l'Ontario 12

Un leadership dynamique **13**
Cadre de leadership et de gestion 13
Plan des ressources humaines applicable à la FPO 13
Planification ministérielle des ressources humaines 14
Paramètres applicables aux ressources humaines 14
Stratégie de rémunération 14
Modification des avantages sociaux 15
Régimes de retraite de la FPO 15
Relations syndicales-patronales 15
Systèmes d'évaluation des emplois 16

Une organisation axée sur l'apprentissage **16**
Stratégie d'apprentissage 16
Harmonisation de la formation 16
Initiative Excellence en gestion de projets 17

Un milieu de travail motivant et souple **18**
Cadre stratégique global en matière de santé 18
Stratégie de gestion des demandes de prestations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) 18
Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail (PPDHT) – Information et technologie de l'information 19

La fierté de dispenser des services publics de qualité **19**
Fonds pour l'innovation et Fonds pour la reconnaissance 20
Campagne Idées de la FPO 20
L'esprit d'entraide de la FPO 21

ANNEXE A : COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE **22**

ANNEXE B : STATISTIQUES SUR LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO, 2003-2004 ... **25**

Introduction

Le rapport annuel 2003-2004 de la Commission de la fonction publique présente les progrès réalisés par la fonction publique de l'Ontario (FPO) et les défis qu'elle a dû relever depuis qu'elle a entrepris un vaste exercice de réorganisation à l'automne 2003. Plusieurs facteurs expliquent cette réorganisation, notamment l'élection d'un nouveau gouvernement, le déficit structurel et le défi associé à la prestation pleinement intégrée de services offerts par plusieurs paliers de gouvernement. Comme l'a déclaré Tony Dean, secrétaire du Conseil des ministres, la FPO doit, tous les jours, défendre la cause du gouvernement en produisant des résultats mesurables.

Le gouvernement a établi cinq priorités : la réussite des élèves, des Ontariennes et des Ontariens en meilleure santé, la prospérité pour la population, des collectivités dynamiques et une démocratie plus vigoureuse. Au cours des quatre prochaines années, ces priorités orienteront toutes les activités de la FPO, notamment sur le plan des décisions budgétaires, de la consultation et de la collaboration, et seront à l'origine des changements systémiques adoptés.

Une sixième priorité, desservir l'intérêt public vital, renvoie aux activités et aux fonctions dont le gouvernement est le seul à s'occuper. Par conséquent, le réalignement et la réorientation du travail et des structures deviendront des facteurs qui mobiliseront la FPO.

La FPO entreprend un projet d'envergure en adoptant la planification axée sur les résultats pour mettre en oeuvre le programme du gouvernement. Ce processus de réorganisation continuera de reposer sur nos principes et valeurs de base.

La création du poste de sous-ministre, secrétaire associé du Conseil des ministres et responsable de la stratégie des ressources humaines (RH) applicable à la FPO témoigne de l'importance que le gouvernement attache au travail et aux employés de la FPO. On transforme la fonction liée aux ressources humaines pour permettre à l'organisation de mettre l'accent sur les politiques stratégiques et la capacité opérationnelle et pour mettre en oeuvre un ensemble d'initiatives et de programmes relatifs aux RH qui sont intégrés, axés sur les processus et efficients. En outre, grâce à cette transformation, la fonction liée aux RH aidera le gouvernement et les ministères à mettre en oeuvre les plans axés sur les résultats dans le but de donner suite aux priorités et de produire les résultats escomptés.

Le milieu dans lequel évolue la FPO et dans lequel les services publics sont dispensés est de plus en plus complexe. On attache la plus haute importance au renouvellement et à la revitalisation des ressources humaines afin d'assurer un avenir dynamique. Les activités de renouvellement visent surtout à fournir aux employés les compétences nécessaires pour s'adapter à l'évolution du rôle du gouvernement. Les initiatives de revitalisation, quant à elles, comprennent des activités de planification grâce auxquelles on s'assurera qu'il y aura toujours une génération future d'employés qualifiés.

Vision et orientation stratégique en matière de ressources humaines au sein de la FPO

Depuis quelques années, la FPO met en oeuvre un ambitieux programme de restructuration et de renouvellement conforme à sa vision, qui consiste à devenir la meilleure fonction publique au monde, axée sur ses activités de base et offrant des services de qualité. Parallèlement, elle devient plus attentive aux besoins et elle est mieux intégrée et plus responsable.

La réalisation de cette vision est en grande partie tributaire d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée en mesure de prévoir les questions émergentes et de réagir, et ce dans un milieu de plus en plus complexe. Les ressources humaines doivent jouer un rôle stratégique pour que l'on puisse créer une entreprise souple qui est capable d'établir un équilibre entre les besoins opérationnels et l'orientation donnée par le gouvernement.

Le gouvernement a pris un engagement clair de réaliser ses priorités clés. Il a élaboré des plans pluriannuels axés sur les résultats, fixé des objectifs de rendement et indiqué qu'il effectuerait des examens horizontaux. Compte tenu des pressions financières constantes, de la demande accrue à l'égard de services de qualité et de l'accent mis sur la transparence et la reddition de comptes, la FPO a déterminé les résultats essentiels que doivent produire les initiatives de renouvellement et de revitalisation, résultats qui sont clairement alignés sur les objectifs opérationnels, l'orientation stratégique et les priorités du gouvernement.

Le Cadre de renouvellement et de revitalisation énonce des directives claires applicables à l'échelle de l'organisation qui feront en sorte que les initiatives mises de l'avant par le gouvernement, les ministères, les groupements et les groupes professionnels soient axées sur l'atteinte de cinq résultats clés :

1. une main-d'œuvre compétente et innovatrice;
2. un leadership dynamique;
3. une organisation axée sur l'apprentissage;
4. un milieu de travail motivant et souple;
5. la fierté de dispenser des services publics de qualité.

Ensemble, ces cinq résultats appuient la réalisation de l'objectif clé des initiatives de renouvellement et de revitalisation des services publics, soit d'avoir « un personnel dynamique et innovateur qui dispense des services publics de qualité ».

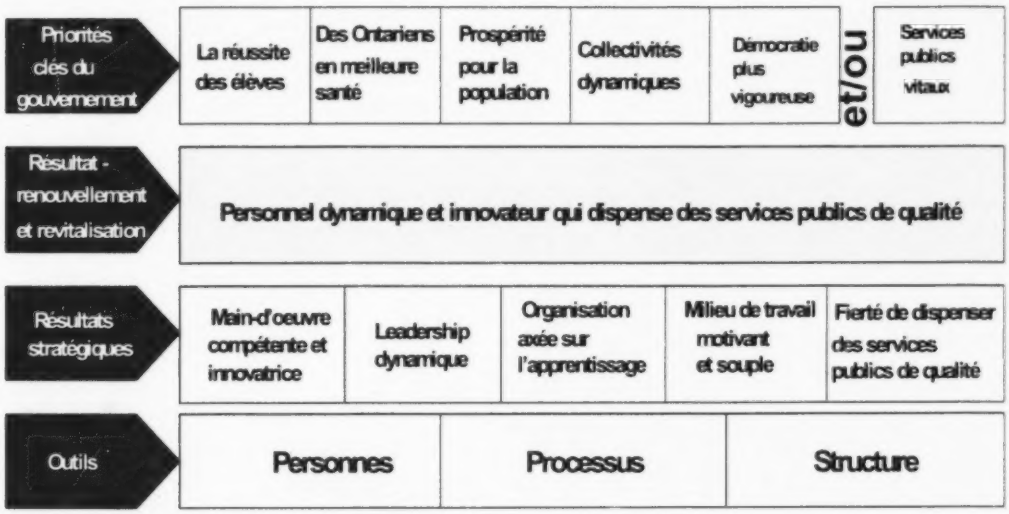
Alignement horizontal de la fonction liée aux ressources humaines au sein de la FPO

> *« La gestion horizontale réussie est devenue un des principaux défis à relever en matière d'administration publique au début du XXIe siècle. Son importance, tant sur le plan de l'élaboration que de la mise en oeuvre des politiques, l'ampleur de son incidence potentielle et le style de leadership qu'elle nécessite (le recours à l'influence plutôt qu'au contrôle) laissent croire qu'il faudra y consacrer des ressources d'analyse et d'apprentissage considérables. » - Kenneth Kernaghan, The Future Role of a Professional, Non-Partisan Public Service in Ontario, juillet 2003.*

Comme c'est le cas pour un grand nombre d'employeurs en Ontario, la FPO doit relever un grand nombre de défis pour produire les résultats escomptés, améliorer la performance et répondre aux besoins des employés. Les caractéristiques démographiques de notre main-d'œuvre changent, on prévoit une pénurie de travailleurs qualifiés et la nature ainsi que la prestation des services évoluent. La nécessité de trouver des moyens novateurs de dispenser les services relatifs aux ressources humaines au sein de la FPO influencera les mesures qui seront prises au cours de la prochaine décennie.

Pour relever ces défis, on a commencé par créer une organisation unique qui doit rendre des comptes au sujet de tous les aspects de la gestion des ressources humaines, du contrôle financier et de la prestation des services connexes. Cette nouvelle organisation fait fond sur les infrastructures existantes pour intégrer tous les services relatifs aux RH à l'échelle de la FPO. Elle établira des normes et des services communs relatifs aux RH afin de doter la FPO d'une grande capacité d'élaboration de politiques. La nouvelle organisation s'efforce d'instaurer une culture du leadership à l'échelle de l'entreprise qui appuiera la formation, le perfectionnement et le recrutement de cadres hautement qualifiés.

En créant une organisation mieux intégrée et plus stratégique, on appuiera davantage le gouvernement et on encouragera les parties à produire d'excellents résultats pour la population de l'Ontario. De dire le secrétaire du Conseil des ministres, Tony Dean : « En unissant nos efforts, nous avons une occasion unique d'appuyer le programme du gouvernement et d'améliorer les services que nous offrons au public. Nous serons alors plus forts sur le plan interne et plus efficace sur le plan externe ».



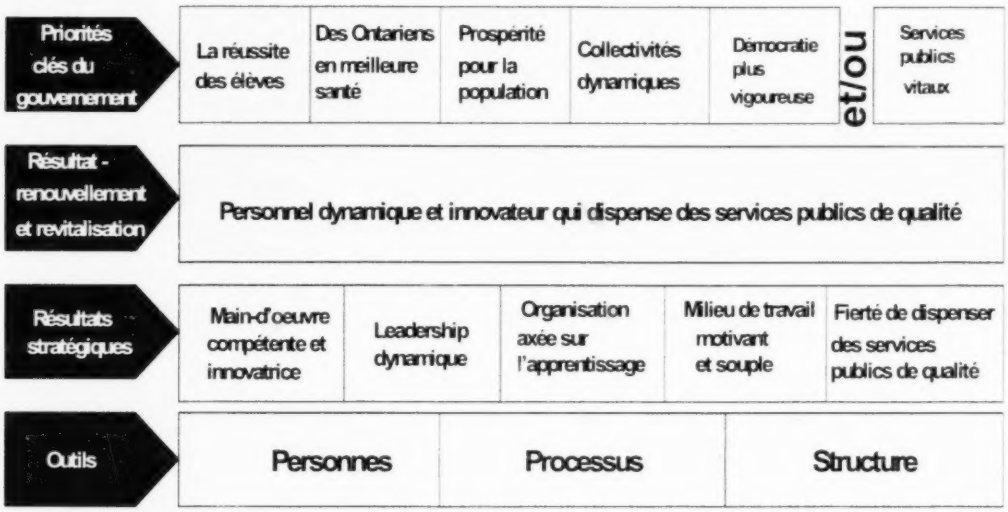
Alignement horizontal de la fonction liée aux ressources humaines au sein de la FPO

> *« La gestion horizontale réussie est devenue un des principaux défis à relever en matière d'administration publique au début du XXIe siècle. Son importance, tant sur le plan de l'élaboration que de la mise en oeuvre des politiques, l'ampleur de son incidence potentielle et le style de leadership qu'elle nécessite (le recours à l'influence plutôt qu'au contrôle) laissent croire qu'il faudra y consacrer des ressources d'analyse et d'apprentissage considérables. » - Kenneth Kernaghan, The Future Role of a Professional, Non-Partisan Public Service in Ontario, juillet 2003.*

Comme c'est le cas pour un grand nombre d'employeurs en Ontario, la FPO doit relever un grand nombre de défis pour produire les résultats escomptés, améliorer la performance et répondre aux besoins des employés. Les caractéristiques démographiques de notre main-d'œuvre changent, on prévoit une pénurie de travailleurs qualifiés et la nature ainsi que la prestation des services évoluent. La nécessité de trouver des moyens novateurs de dispenser les services relatifs aux ressources humaines au sein de la FPO influencera les mesures qui seront prises au cours de la prochaine décennie.

Pour relever ces défis, on a commencé par créer une organisation unique qui doit rendre des comptes au sujet de tous les aspects de la gestion des ressources humaines, du contrôle financier et de la prestation des services connexes. Cette nouvelle organisation fait fond sur les infrastructures existantes pour intégrer tous les services relatifs aux RH à l'échelle de la FPO. Elle établira des normes et des services communs relatifs aux RH afin de doter la FPO d'une grande capacité d'élaboration de politiques. La nouvelle organisation s'efforce d'instaurer une culture du leadership à l'échelle de l'entreprise qui appuiera la formation, le perfectionnement et le recrutement de cadres hautement qualifiés.

En créant une organisation mieux intégrée et plus stratégique, on appuiera davantage le gouvernement et on encouragera les parties à produire d'excellents résultats pour la population de l'Ontario. De dire le secrétaire du Conseil des ministres, Tony Dean : « En unissant nos efforts, nous avons une occasion unique d'appuyer le programme du gouvernement et d'améliorer les services que nous offrons au public. Nous serons alors plus forts sur le plan interne et plus efficace sur le plan externe ».



Analyse de l'environnement

Le gouvernement s'est engagé à éliminer le déficit tout en réalisant son programme de changement. Dans cette optique, il a défini les trois thèmes suivants :

1. mettre l'accent sur les résultats mesurables afin de démontrer la valeur des programmes et services;
2. reconnaître l'importance de la consultation afin de générer des idées nouvelles et novatrices;
3. miser sur la collaboration avec la FPO, les autres paliers de gouvernement et le public.

Tout le travail de la FPO se fait dans ce contexte. Trois initiatives clés témoignent de l'orientation prise par le gouvernement : la planification axée sur les résultats, la campagne Idées de la FPO et une série d'examens horizontaux des services publics clés.

Planification axée sur les résultats

Soucieux de réaliser son programme, tout en s'assurant que les services publics demeurent abordables, et de vivre selon ses moyens, le gouvernement a conçu un processus de planification axée sur les résultats, qui compte trois volets principaux :

1. établir clairement des priorités et des résultats mesurables à moyen terme;
2. intégrer ces résultats à un processus de planification et de budgétisation qui tient compte de toutes les dépenses du gouvernement;
3. surveiller constamment les progrès réalisés, les comparer aux attentes définies et publier des rapports à ce sujet.

Ce mode de planification représente un changement majeur par rapport à la méthode traditionnelle de planification des activités et de gestion financière. Cette méthode comprenait généralement un examen annuel des budgets de base, au cours duquel on faisait preuve de « diligence raisonnable » lorsqu'on examinait les nouvelles demandes. On mettait alors l'accent sur les intrants plutôt que sur les résultats et les plans qui en résultaient manquaient d'intégration.

Le gouvernement a adopté le processus de planification axée sur les résultats parce qu'il fait face à un déficit structurel évalué à 6,2 milliards de dollars et qu'il estime qu'il faut mettre l'accent sur les priorités et les résultats concrets et mesurables. Ce processus permettra de rendre davantage de comptes aux Ontariennes et aux Ontariens et d'accroître la coopération et la collaboration intergouvernementales. On pourra mesurer les progrès réalisés en fonction des résultats obtenus à partir des fonds investis plutôt qu'en fonction des dépenses engagées.

La création du Bureau des résultats témoigne de l'importance que le gouvernement attache à la planification axée sur les résultats. Le mandat de ce bureau n'est pas de donner des ordres aux ministères responsables, mais de les aider à obtenir les résultats escomptés.

Examens horizontaux des services publics clés

> *« Les gouvernements de l'avenir continueront d'avoir besoin d'une fonction publique ayant la capacité et les compétences nécessaires pour répondre à la demande croissante du public. Les gouvernements ne doivent pas oublier que la fonction publique joue un rôle essentiel, car elle contribue à maintenir nos institutions démocratiques et favorise la prospérité et le bien-être social. » - Susan Waterfield, Comité d'étude sur le rôle du gouvernement, rapport de recherche sur la gestion des ressources humaines, septembre 2003.*

La FPO a entrepris une série d'examens horizontaux des services publics clés. Les objectifs de ces examens sont les suivants :

- réorganiser la prestation des programmes et services;
- mettre l'accent sur les priorités, la transparence, l'efficience et la responsabilité financière;
- protéger l'intérêt public et miser sur la clarté et la reddition de comptes;
- dispenser des services simples et accessibles au moment opportun;
- accroître la collaboration au sein du gouvernement de l'Ontario et avec les autres paliers de gouvernement.

Neuf examens ont été entrepris selon les trois thèmes suivants :

1. **Accroître la collaboration entre l'Ontario et les autres paliers de gouvernement**
   I. Collaboration entre les gouvernements de l'Ontario et du Canada – Établir des relations plus constructives axées davantage sur la collaboration; harmoniser les politiques, les programmes et les services; coordonner les investissements fédéraux, provinciaux et municipaux afin d'obtenir le meilleur rendement possible.

2. **Transformer la prestation des services de soutien opérationnel**
   II. Examen des services communs – Harmoniser davantage les services relatifs aux ressources humaines, les services financiers et la gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein de la FPO; rationaliser les processus afin de les rendre plus efficients et d'améliorer la prestation des services.

   III. Gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic – Améliorer les pratiques d'approvisionnement dans le secteur parapublic afin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et la prestation des services et d'éliminer les chevauchements et les pratiques inefficientes.

   IV. Examen de la technologie de l'information – Regrouper les applications et les infrastructures communes et assurer une prestation des services et une diffusion de l'information pleinement intégrées à l'échelle du gouvernement.

3. **Transformer les services au public**
   V. Prestation intégrée des services – Donner accès, de plusieurs façons, sous un même toit, à des services pleinement intégrés dispensés par les administrations municipales et les gouvernements provincial et fédéral.

   VI. Transformer les fonctions de réglementation du gouvernement – Intégrer les services de réglementation dispensés par 13 ministères afin de fournir des services d'inspection, d'enquête et d'application des lois de plus grande valeur;

éliminer des obstacles au partage de l'information; donner aux clients accès aux services; collaborer avec d'autres territoires.

VII. Examen des services gouvernementaux en vue d'établir leur prix à partir du coût intégral – Revoir les droits prélevés pour s'assurer qu'ils correspondent au coût de prestation des services (y compris les coûts directs et les frais d'administration des programmes, les coûts que doivent payer l'entreprise et le gouvernement et les coûts du risque associé au service).

VIII. Gouvernance et reddition de comptes des organismes – Renforcer la structure de gouvernance des organismes pour veiller à ce qu'ils soient transparents et rendent des comptes.

IX. Examen des organismes centraux – Mieux positionner les organismes centraux pour qu'ils fournissent des services de soutien de pointe et d'avant-garde permettant au gouvernement de mettre son programme en oeuvre. Trouver des occasions de mieux aligner et harmoniser les politiques, les normes et les lignes directrices; réduire les chevauchements; clarifier la reddition de comptes; mieux appuyer la planification axée sur les résultats, accroître l'efficience des services publics et les rendre plus durables.

Ces examens horizontaux et ceux qui seront réalisés à l'avenir mettent la FPO au défi d'adopter une perspective axée sur l'entreprise et de trouver des occasions de former des partenariats, de collaborer et d'adopter des pratiques plus efficientes.

Contexte du secteur public de l'Ontario

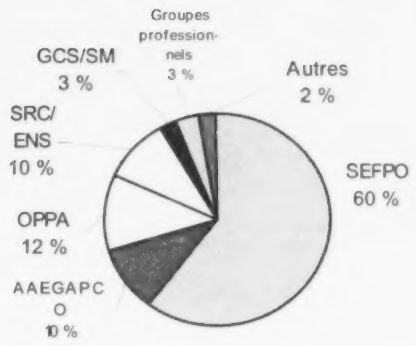
En mars 2004, la FPO comptait 63 409 employés, selon le nombre d'équivalents temps plein, (ce nombre comprend les employés permanents et les employés à l'essai).

L'âge moyen des employés permanents de la FPO est de 43 ans, comparativement à la moyenne nationale de 39 ans. Au cours des cinq prochaines années, 16 pour 100 des employés de la FPO seront admissibles à la retraite selon les règles actuelles.

La situation est encore plus alarmante en ce qui concerne les cadres. En effet, l'âge moyen des cadres supérieurs est de 48,9 ans et celui des cadres inférieurs, de 46,4 ans. De plus, le groupe de relève pour ces postes a essentiellement le même âge. La FPO vit la même situation que d'autres organisations. On prévoit donc qu'il sera difficile de recruter de nouveaux employés et de les maintenir en poste au cours des prochaines années.

Il y a relativement peu d'employés permanents dans la FPO qui ont moins de 30 ans (moins de 7 pour 100). Or, les employés permanents occupent environ 80 pour 100 des postes au sein de la fonction publique de l'Ontario. En revanche, la plupart des employés à l'essai ont moins de 30 ans. Précisons que la capacité d'offrir un emploi permanent à ce groupe d'employés, qui sont plus mobiles, est limitée lorsqu'on procède à des compressions financières.

La FPO négocie des conventions collectives avec huit agents de négociation, qui représentent environ 85 pour 100 des travailleurs de la fonction publique. Le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) représente le plus grand nombre d'employés (60 pour 100).



Groupe d'employés (selon la convention collective)
SEFPO : Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario
AEEGAPCO : Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario
OPPA : Association de la Police provinciale de l'Ontario (personnel civil et en uniforme)
SRC/ENS : Système de rémunération des cadres/Employés non syndiqués
GCS/SM : Groupe des cadres supérieurs et sous-ministres
Groupes professionnels :
- AOPDPS : Association of Ontario Physicians and Dentists in the Public Service
- AAC : Association des avocats de la Couronne
- OCAA : Ontario Crown Attorney's Association
- PEGO : Ingénieurs gouvernement de l'Ontario

Autres : Comprend les autres enseignants et les emplois ne faisant pas partie des catégories ci-dessus.

La nature du travail a beaucoup changé dans le secteur public. La transformation qui est en cours s'explique notamment par le recours à la technologie de l'information : on passe des activités fondées sur les transactions aux activités fondées sur les connaissances. Comme on souhaite que le gouvernement agisse davantage comme une entité unique plutôt que comme un ensemble de ministères différents, il a fallu mieux intégrer les politiques, les programmes, la prestation des services et les infrastructures connexes. Cette unification a lieu non seulement à l'échelle des ministères, mais aussi des paliers de gouvernement et du secteur privé. On accorde donc davantage d'importance à la gestion efficace des risques dans le cadre de pratiques plus modernes de contrôle financier.

L'évolution des rôles, des structures et de la prestation des services a entraîné une évolution parallèle des compétences requises pour la prestation des services publics. La FPO fait face à une pénurie aiguë de compétences dans des domaines comme les politiques, les communications, la technologie de l'information, la prestation électronique des services, les relations de travail, la planification des activités et des finances, les ressources humaines, le développement organisationnel, la vérification, l'analyse des risques et la gestion des projets et des contrats.

Une main-d'œuvre compétente et innovatrice

La stratégie de gestion de la main-d'œuvre vise à permettre aux employés d'apporter une contribution importante et à instaurer une culture qui produit les résultats escomptés grâce à des stratégies ciblées de recrutement, de gestion du talent et de maintien en poste des employés. La FPO a réalisé les initiatives suivantes pour continuer de se doter d'une main-d'œuvre compétente et innovatrice.

Stratégie de recrutement

En raison de la situation financière du gouvernement, on a pris sur-le-champ des mesures de gestion des dépenses, notamment en mettant en place un système de contrôle de l'embauche grâce auquel on comble uniquement les postes dont le gouvernement a absolument besoin pour concrétiser ses priorités clés.

Toutefois, à long terme, la FPO travaille toujours à atteindre les objectifs de revitalisation de la main-d'œuvre pour s'assurer qu'elle dispose d'un nombre suffisant d'employés qualifiés. Dans cette optique, elle élabore une stratégie moderne de recrutement qui vise les buts suivants :

- relever les défis démographiques;
- améliorer et rationaliser les pratiques d'embauche;
- gérer les coûts de recrutement;
- déployer les ressources de façon stratégique;
- fournir des services de qualité au public;
- accroître notre compétitivité;
- faire en sorte que la FPO demeure un employeur attrayant.

Dans le cadre de cet exercice, on étudie des moyens d'élargir les pratiques de recrutement actuelles, notamment d'adopter des pratiques plus créatives et de faciliter le déploiement du personnel à l'interne.

Cadre de gestion du talent

Dans une publication récente, le Conference Board du Canada a dressé une liste des huit enjeux stratégiques auxquels feront face les responsables des ressources humaines au cours des deux prochaines années[1]. Les deux premiers enjeux sont les suivants :
1. Il faut prendre les mesures nécessaires pour se doter des leaders de demain.
2. Les leaders doivent être répartis à la grandeur de l'organisation.

La gestion du talent est un processus permanent qui consiste à repérer, évaluer et développer le talent, de façon systématique, pour que l'on continue d'accroître la capacité de leadership des personnes qui occupent les postes clés au sein de l'organisation. La gestion du talent :

- motive et maintien en poste les leaders qui occupent les postes les plus importants;
- aligne les objectifs opérationnels sur les besoins en matière de capital humain;
- ne se limite pas aux activités traditionnelles de planification de la relève;
- fournit les compétences nécessaires à la réussite.

Une des grandes priorités de la FPO en 2004-2005 est l'élaboration d'une stratégie intégrée de gestion du talent qui remplacera le programme de gestion de la relève applicable aux cadres

[1] Conference Board du Canada (août 2003), « Hot HR Issues for the Next Two Years ».

supérieurs. Ce programme, qui existe depuis plusieurs années, met l'accent sur la planification des remplacements.

La stratégie intégrée de gestion du talent sera axée sur les points suivants :
1. la performance de l'employé dans son poste actuel;
2. le potentiel de l'employé, à savoir s'il a les compétences nécessaires pour occuper un poste plus élevé ou jouer un rôle plus complexe;
3. la mesure dans laquelle l'employé est prêt et disposé à assumer de nouvelles responsabilités et la capacité de l'organisation d'assurer son perfectionnement.

On prévoit que la stratégie intégrée de gestion du talent sera mise en oeuvre au cours de l'exercice 2005-2006.

Stratégie de recrutement et de perfectionnement des jeunes professionnels de la FPO

Dans le cadre de l'initiative de modernisation de ses pratiques de recrutement, la FPO élaborera et mettra en oeuvre une Stratégie de recrutement et de perfectionnement des nouveaux professionnels afin de maximiser la réussite du Programme de stages de l'Ontario, du Programme Expérience Été, du Programme d'échange d'emplois d'été pour étudiants Ontario-Québec, du Programme d'emplois d'été du gouvernement de l'Ontario pour étudiantes et étudiants, du Programme de stages en droit et du Programme d'emplois d'été en droit et de mieux intégrer ces programmes. Nous devons accorder la priorité à ces initiatives à l'échelle de l'organisation, car elles s'adressent aux nouveaux professionnels et visent à les attirer, les former, les maintenir en poste et assurer leur perfectionnement.

Tenant compte de la situation financière de la province, on élaborera et mettra en oeuvre diverses initiatives en collaboration avec les intervenants ministériels et en tenant compte des plans opérationnels et de ceux axés sur les résultats. La stratégie de recrutement comprendra des initiatives visant à coordonner les activités stratégiques de recrutement et de planification, ainsi que des programmes de soutien qui favoriseront l'instauration d'une culture axée sur le perfectionnement professionnel, offriront des occasions stimulantes, célèbreront la réussite et permettront aux employés d'utiliser pleinement leurs compétences et d'exploiter leurs idées.

Notre plan consiste à élaborer une démarche à plusieurs volets qui mise sur la sensibilisation des jeunes et la mobilisation des nouveaux professionnels dans la FPO. Cette stratégie sera essentielle pour que le gouvernement de l'Ontario demeure un employeur de choix qui attire les personnes les plus talentueuses. Les recommandations portant sur l'élaboration de nouveaux programmes gouvernementaux ou de mesures de soutien s'adressant aux gestionnaires spécialistes des ressources humaines aborderont les questions suivantes : l'évaluation des nouveaux employés; l'élaboration de programmes d'avancement autogérés auxquels participent les cadres; la promotion de programmes d'échange et d'éducation coopérative; les programmes ciblés de promotion des employés.

Programme de stages de l'Ontario

Le Programme de stages de l'Ontario est une initiative de revitalisation qui vise à recruter des diplômés récents de niveau collégial et universitaire afin de combler les pénuries de main-d'œuvre qualifiée. En 2004, on a réduit de 150 à 75 l'objectif de recrutement de stagiaires en raison de contraintes financières. Néanmoins, le programme bénéficie toujours de l'appui enthousiaste des intervenants et demeure un moyen important d'attirer de nouveaux professionnels dans la fonction publique. En moyenne, 72 pour 100 des stagiaires décident de faire carrière dans la FPO.

Un leadership dynamique

Pour concrétiser sa vision, la FPO doit pouvoir compter sur des leaders soucieux d'obtenir des résultats qui ont de bonnes compétences sur le plan humain et qui peuvent orienter les activités et s'assurer qu'elles respectent les objectifs de l'organisation. Grâce à des processus à valeur ajoutée, la FPO veille à ce qu'elle dispose d'un nombre suffisant de leaders afin de faire progresser la fonction publique. Au sein de la FPO, les leaders bénéficient d'une série d'initiatives stratégiques qui reconnaissent et encouragent les contributions qu'apportent les employés en vue de réaliser le programme du gouvernement et de respecter l'orientation stratégique de l'organisation.

Cadre de leadership et de gestion

En veillant à la cohérence et à l'alignement des capacités de gestion et de direction, la FPO assumera seule la responsabilité de la promotion de l'excellence auprès des cadres au sein de l'organisation. On souhaite ainsi s'assurer que les cadres de tous les niveaux aient d'excellentes compétences en matière de gestion et de direction. L'organisation élaborera une norme de conduite s'adressant aux cadres, définira une série de compétences que doivent posséder les cadres-leaders et établira un plan de perfectionnement permanent des cadres au sein de la FPO.

Plan des ressources humaines applicable à la FPO

Ces dernières années, la FPO s'est efforcée de créer un processus de planification des ressources humaines qui se greffe au processus existant de planification des activités. En 1999, dans le cadre de la Stratégie des ressources humaines applicable à la fonction publique de l'Ontario, on a adopté la planification des RH au sein de la FPO. Cette stratégie a permis de s'adapter au programme de changement mis sur pied par le gouvernement et de relever les défis du renouvellement et de la revitalisation de la FPO pour l'avenir.

En 2001, le Cadre de renouvellement et de revitalisation de la FPO (décrit dans les rapports de 2002 et 2003) définissait les liens critiques entre les résultats stratégiques en matière de RH et les résultats opérationnels obtenus au sein de la FPO.

En s'inspirant du Cadre de renouvellement et de revitalisation, la FPO élabore un Plan des ressources humaines qui définira un cadre général appuyant les stratégies des RH. Ce plan, qui comprendra des résultats clairement définis et qui reposera sur des mesures précises, a pour but :

- de mieux intégrer la planification des ressources humaines à la planification axée sur les résultats;
- de mettre l'accent sur les stratégies qui ont une incidence sur la performance de l'organisation et des employés;
- de préciser qui sera responsable de la mise en oeuvre de la stratégie;
- d'attacher plus d'importance à la réalisation des priorités du gouvernement à court et à long terme.

En mettant en oeuvre le Plan des RH applicable à la FPO, on veut donner une orientation claire aux initiatives visant les ressources humaines, s'assurer qu'on peut facilement en informer tous les niveaux de l'organisation et veiller à ce que ces initiatives répondent aux besoins variés

d'une organisation qui dispense des services au public. Une stratégie des RH axée sur les résultats permet d'intégrer, au sein de l'organisation, les comportements fondamentaux qui concrétisent les valeurs et la vision de la FPO.

Planification ministérielle des ressources humaines

Depuis 1999, la FPO fait des investissements considérables dans la planification des RH à l'échelle ministérielle pour en faire un élément important de la gestion de la main-d'œuvre. En 2002, les ministères ont élaboré des plans des ressources humaines couvrant une période de deux ans et mettant l'accent sur le développement de la capacité, le développement du leadership, les défis organisationnels et l'attraction d'employés au sein de la FPO.

En 2003, les ministères ont fait état de leurs résultats et de leurs réalisations au cours de la première année visée par le plan. Ils ont précisé les initiatives qu'ils ont mises en oeuvre en matière de RH et les liens qu'ils ont établis entre les ressources humaines et leurs priorités. Les ministères sont en train de présenter un rapport sur leurs résultats et leurs réalisations au cours de la deuxième année (2003-2004) visée par leur plan.

Paramètres applicables aux ressources humaines

De plus en plus d'organisations des secteurs public et privé considèrent les ressources humaines comme un outil stratégique. Dans le but d'aider les cadres supérieurs à prendre des décisions, elles ont recours à des analyses et à des paramètres clés applicables aux RH. La FPO publie un rapport trimestriel sur ces paramètres et le distribue aux sous-ministres. Ce rapport fait état d'indicateurs clés comme les taux de maintien en poste des personnes ayant un rendement élevé, le profil des nouveaux employés, les statistiques sur l'apprentissage et le perfectionnement et l'incidence de l'absentéisme sur la capacité de l'organisation. Ce rapport a été publié pour la première fois à l'automne 2004.

Le rapport fournit un aperçu des données de sorte qu'il n'est pas nécessaire de consulter plusieurs rapports. Ainsi, on tient les renseignements à jour et les cadres supérieurs gardent à l'esprit les plus récents paramètres applicables aux ressources humaines. Comme le rapport est produit à l'échelle du gouvernement, on a uniformisé la méthodologie et la collecte des données pour pouvoir assurer un suivi interne et permettre aux ministères, aux groupes professionnels et aux groupements d'effectuer des analyses comparatives.

Stratégie de rémunération

On élabore actuellement une stratégie de rémunération totale pour la FPO afin de répondre aux besoins des cadres, des gestionnaires, des professionnels et des unités de négociation. Cette stratégie regroupera les politiques régissant les régimes et les prestations de retraite, la classification et la rémunération.

La stratégie est le meilleur moyen de redéfinir le lien entre, d'une part, les valeurs et les compétences et, d'autre part, une rémunération appropriée. Elle créera un mécanisme de prise de décisions en matière de rémunération qui sera adapté à la vision et à la culture de l'organisation.

Modification des avantages sociaux

Le régime d'avantages sociaux accordés aux employés en service et à la retraite de la FPO est un élément fondamental de la rémunération totale. Le régime modifié d'avantages sociaux offert par la FPO permettra d'attirer des employés et de les maintenir en poste. Le principal défi qu'il faut relever consiste à mettre en place un régime qui répond aux besoins variés des employés actuels et futurs tout en freinant la croissance des coûts des avantages assurés. Selon les indicateurs actuels du marché, les coûts des prestations de maladie et de l'assurance des soins dentaires continueront d'augmenter.

Régimes de retraite de la FPO

La FPO offre deux principaux régimes de retraite à ses employés : le Régime de retraite des fonctionnaires (RRF) et le Régime de retraite du SEFPO. Un régime de retraite distinct est offert aux juges.

Le gouvernement est l'unique promoteur du RRF et est le seul à prendre les décisions concernant la gouvernance, le financement et la conception du régime. Le RRF fournit des prestations de retraite à tous les groupes d'employés qui ne sont pas représentés par le SEFPO (sauf les juges).

Le Régime de retraite du SEFPO a été créé en vertu d'une loi provinciale le 1er janvier 1995. Avant cela, le RRF couvrait tous les employés de la FPO, y compris ceux représentés par le SEFPO.

En 2003, le Régime de retraite du SEFPO a affiché un taux de rendement sur les investissements de 17,3 pour 100, et le RRF, un taux de 10,77 pour 100. Pour plus de renseignements sur les investissements effectués par ces régimes, consulter les sites www.optrust.com (Régime de retraite du SEFPO) et www.opb.on.ca (RRF).

Relations syndicales-patronales

La FPO souhaite nouer des liens plus ouverts et transparents avec ses agents de négociation. C'est pourquoi, dans le cadre du Projet d'administration des griefs (PAG) lancé en 1999, l'employeur a mis en application une directive provisoire de divulgation d'information confidentielle afin d'informer à l'avance les agents de négociation des décisions qui auront une incidence importante sur les conditions de travail. Ces décisions peuvent porter par exemple sur une réorganisation, un transfert, la modification de la politique d'emploi ou des initiatives gouvernementales.

Parmi les autres caractéristiques innovatrices du PAG, citons la formation sur le règlement des différends offerte conjointement au patronat et aux syndicats. Ce projet pilote, lancé avec succès au cours de l'exercice précédent, réunit des représentants syndicaux et des cadres membres du Comité central des relations employés-employeur, mis sur pied par le SEFPO, ainsi que des membres de comités ministériels des relations avec les employés.

Systèmes d'évaluation des emplois

La conception de nouveaux systèmes d'évaluation des emplois visant deux unités de négociation, l'AEEGAPCO et le personnel civil membre de l'Association de la Police provinciale de l'Ontario (OPPA), est en cours.

Ce projet est réalisé en collaboration avec les agents de négociation concernés. Il a été conçu de façon à obtenir l'appui des parties à toutes les étapes du processus en obtenant un consensus à toutes les étapes critiques, par exemple lors du choix du plan qui sera adapté aux besoins du groupe, de l'élaboration de la version finale du plan et de l'évaluation des emplois de référence.

Le système mis en place pour les membres de l'AEEGAPCO couvrira environ 6 500 employés, qui oeuvrent surtout dans le domaine des politiques et dans les secteurs professionnels. Les parties ont choisi un consultant ensemble et élaboré un prototype que l'on met actuellement à l'essai et qui sera adapté aux besoins à l'aide d'un échantillon d'emplois représentatifs. On a terminé les travaux préparatoires de recherche et d'analyse du système s'appliquant au personnel civil membre de l'OPPA et le choix d'un consultant est en cours.

Une organisation axée sur l'apprentissage

Au sein d'une organisation axée sur l'apprentissage, les employés apprennent ce qui leur est utile de la bonne façon et au bon moment. L'organisation et ses employés se dotent ainsi des compétences et des connaissances qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs. Pour réussir, l'organisation doit favoriser l'instauration d'une culture où les employés participent activement à leur apprentissage. Au cours de la dernière année, la FPO a défini des priorités en matière d'apprentissage, mis en place l'infrastructure nécessaire et encouragé les employés à jouer un rôle proactif en matière d'apprentissage.

Stratégie d'apprentissage

On prévoit élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'apprentissage pleinement intégrée pour tous les groupes et employés de la FPO en 2004-2005. Une stratégie d'apprentissage intégrée permettra à la FPO de s'associer à d'autres organisations des secteurs public et privé dans le but de réduire le double emploi, d'accroître la valeur des investissements dans l'apprentissage et de mieux cibler les activités d'apprentissage en fonction des défis que nous devons relever en matière de planification de la relève.

Harmonisation de la formation

Pour donner suite au nouveau Plan des ressources humaines applicable à la FPO, on harmonisera les activités de formation en 2004-2005 afin de :

- déterminer les priorités en matière d'apprentissage à l'échelle du gouvernement;
- modifier le contenu des programmes de la FPO pour qu'il soit conforme aux priorités du gouvernement;
- s'assurer que les programmes d'apprentissage sont de qualité;
- produire de très bons résultats.

L'harmonisation de toutes les activités de formation permettra à la FPO :

- de réduire le double emploi;
- de définir un cadre de gouvernance régissant les activités de formation à la grandeur de la FPO;
- d'accroître la valeur de nos investissements dans l'apprentissage;
- de mieux cibler les activités d'apprentissage en fonction des défis que nous devons relever en matière de gestion du talent;
- de former des partenariats plus efficaces avec des organisations des secteurs public et privé.

L'harmonisation vise :

- toutes les activités d'apprentissage structurées offertes à tous les échelons;
- la gouvernance (rôles, financement, prestation des services);
- la formation dispensée en classe et par voie électronique;
- tous les volets des activités de formation, du contenu aux processus.

Initiative Excellence en gestion de projets

La gestion de projets est un outil puissant pour apporter des changements transformationnels. Un grand nombre de projets réalisés au sein de la FPO nécessitent la collaboration de plusieurs ministères et partenaires externes. C'est pourquoi on met de plus en plus l'accent sur la gestion de projets au sein d'une FPO plus branchée. Depuis juillet 2002, l'initiative Excellence en gestion de projets (IEGP) :

- fournit une aide en matière de gestion de projets;
- facilite la réalisation de projets en fournissant aide et conseils en matière de planification, d'apprentissage et de ressources humaines;
- renforce les activités de réseautage et permet aux chefs de projets et au personnel de la FPO de mettre en commun leurs pratiques fructueuses.

Cette initiative reconnaît que la gestion de projets nécessite un ensemble de compétences uniques et utiles et que des besoins précis en matière d'apprentissage et de ressources humaines y sont associés. Depuis deux ans, les responsables de l'IEGP s'efforcent d'instaurer une culture axée sur les projets au sein de la FPO en concevant des ressources pratiques, en donnant des conseils et en favorisant le partage des connaissances et des leçons tirées.

Dans la FPO, la gestion de projets appuie les changements stratégiques et les personnes qui, dans le cadre des projets qu'elles réalisent, dirigent les initiatives de transformation. L'IEGP a jeté les assises qui aident la FPO à penser et à agir de façon horizontale à l'interne et lorsqu'elle collabore avec d'autres secteurs de compétence afin de mettre en oeuvre son programme de transformation et les plans axés sur les résultats.

En outre, la FPO :

- a conçu le Cadre et la méthodologie d'intégration de la gestion de projets au sein de la FPO. Ce guide étape par étape fournit des outils et des modèles utiles et comprend un manuel de référence qui intègre et explique la gestion de projets et les éléments de changement personnel et organisationnel dont on doit tenir compte lorsqu'on réalise des projets au sein de la FPO.
- a adapté le Cours de gestion des projets de la FPO (qui fait partie du programme d'études de la FPO sur la gestion de projets) aux besoins de cette dernière et continue

d'en coordonner la prestation. Ce cours, qui s'adresse aux chefs de projets et au personnel, contribue à créer un groupe de chefs de projets et des équipes ayant les compétences nécessaires pour mener à bien divers projets.

- a créé la base de données Connexion FPO, qui contient des renseignements sur des initiatives, des personnes-ressources et les leçons tirées en matière de gestion de projets, de gestion des connaissances et d'innovation.
- s'est associée aux organismes centraux et aux responsables d'initiatives gouvernementales afin de trouver des moyens d'éliminer les obstacles systémiques à la gestion de projets au sein de la FPO. Ainsi, on a amélioré les politiques relatives aux ressources humaines et les pratiques connexes afin de permettre et de faciliter la gestion de projets.

Un milieu de travail motivant et souple

La qualité du milieu de travail est un indicateur fiable de l'efficacité de l'organisation, qui est tributaire en grande partie du degré de satisfaction des employés à l'égard de leurs fonctions et de leur milieu de travail. Un milieu de travail motivant et souple crée un sentiment d'appartenance, établit un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle et permet aux employés d'accomplir leurs tâches du mieux possible.

Cadre stratégique global en matière de santé

La FPO s'est engagée à favoriser un milieu de travail sain et sûr pour tous ses employés. Pour ce faire, on élabore un cadre général pluriannuel qui réorientera les efforts déployés en vue d'améliorer la santé et le bien-être de l'organisation. Le Cadre stratégique global en matière de santé regroupera les politiques et programmes actuels et établira des priorités en matière d'élaboration de politiques et programmes afin de combler les lacunes. Il favorisera la réalisation et l'évaluation constantes des résultats dans ce domaine à l'échelle de l'organisation tout en répondant aux besoins de cette dernière.

Stratégie de gestion des demandes de prestations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT)

Au cours de la dernière année, la FPO a revu ses pratiques d'indemnisation des travailleurs. À la suite de cet examen, elle a décidé de mettre l'accent sur quatre initiatives stratégiques, qu'elle mettra en oeuvre au cours de la prochaine année. Premièrement, elle mettra en oeuvre une Stratégie de gestion des demandes de prestations à la CSPAAT à la grandeur de la FPO afin d'améliorer les systèmes de gestion des cas et de faciliter le retour au travail des employés blessés de la FPO.

Deuxièmement, toujours dans le but de mieux gérer l'indemnisation des travailleurs, la FPO mettra au point une plate-forme technologique qui facilitera l'entrée de données sur les demandes d'indemnisation pour accident de travail et centralisera la gestion de ces demandes. De plus, la FPO pourra, par voie électronique, produire des factures et verser des paiements à la CSPAAT.

Troisièmement, la FPO mettra à nouveau l'accent sur les rapports de gestion et les processus financiers afin de fournir, au moment opportun, des renseignements pertinents sur les coûts et

le rendement. Enfin, elle élaborera des stratégies proactives pour prévenir les incidents au travail.

La Stratégie de gestion des demandes de prestations à la CSPAAT est ambitieuse tant pour sa portée que pour son délai d'exécution et améliorera le retour au travail des employés de la fonction publique de l'Ontario.

Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail (PPDHT) – Information et technologie de l'information

La PPDHT (1998) et les lignes directrices s'adressant aux gestionnaires et aux coordonnateurs de la politique fournissent des conseils sur la façon de veiller au respect des droits de la personne au travail et de prévenir la discrimination et le harcèlement fondés sur des motifs interdits au sens du Code des droits de la personne de l'Ontario. On met l'accent sur la prévention, l'intervention précoce et le règlement extrajudiciaire des différends pour régler les problèmes rapidement afin de créer ou de rétablir des relations de travail positives. Tous les employés et les gestionnaires doivent suivre une séance d'information sur la PPDHT et les processus connexes et comprendre les effets de la discrimination et du harcèlement au travail.

Récemment, dans le cadre des améliorations apportées en permanence à la PPDHT, on a lancé une vaste campagne de sensibilisation en réponse à l'augmentation du nombre de cas de mauvaise utilisation des ressources d'information et de technologie de l'information (ITI). Les mesures suivantes ont été prises :

- On a publié un guide à l'intention des gestionnaires sur la façon de faire enquête sur la mauvaise utilisation des ressources d'ITI.
- On a mis à la disposition des gestionnaires et des employés des modules d'information sur la sécurité ITI, qui peuvent être consultés en ligne.
- On a modifié les avis sur l'utilisation appropriée des ressources d'ITI qui apparaissent lorsqu'on allume un ordinateur et dont l'utilisateur doit confirmer avoir pris connaissance.
- On a conçu des images et des messages faisant état des différents types d'utilisations inappropriées des ressources informatiques. Chaque ministère a choisi six messages qui apparaissent lorsqu'on allume un ordinateur. De plus, on a publié une fiche de renseignements qui explique les questions sous-jacentes.
- On a conçu une trousse d'outils pour la tenue de réunions comprenant un programme, une présentation avec des notes d'allocution, des études de cas, une liste de questions et réponses et une liste d'utilisations inacceptables des ressources d'ITI. Cette trousse a été remise aux ministères lors des séances d'information des comités de la haute direction.

La PPDHT établit une norme de conduite et indique clairement que la FPO s'efforce de maintenir un milieu de travail positif et sain pour tous ses employés.

La fierté de dispenser des services publics de qualité

Ce que les employés et les citoyens pensent de la fonction publique est un indicateur crucial du bien-être et de l'efficacité de l'organisation. La FPO prend des mesures concrètes afin d'être perçue comme une organisation qui reconnaît les réalisations de ses employés, mobilise ces derniers et fournit des services de qualité supérieure à la population de l'Ontario. La fierté de

dispenser des services publics de qualité repose sur l'instauration d'une culture axée sur l'innovation et la créativité qui permet aux employés d'obtenir les résultats escomptés.

Fonds pour l'innovation et Fonds pour la reconnaissance

La FPO a lancé deux nouvelles initiatives à l'échelle de l'organisation : le Fonds pour l'innovation et le Fonds pour la reconnaissance. Ces fonds conformes aux priorités clés du gouvernement donnent l'occasion aux employés de faire part de leurs idées créatives et favorisent l'instauration, au sein de la FPO, d'une culture transformationnelle axée sur l'innovation et la reconnaissance. Pour le présent exercice, dans le contexte de l'examen des programmes, le Fonds pour l'innovation mettra l'accent sur le soutien à la mise en oeuvre d'idées créatives formulées dans le cadre de la campagne Idées de la FPO (décrite ci-après).

Le Fonds pour l'innovation est un fonds interne de capital-risque qui appuie les idées novatrices visant à apporter des changements transformationnels, à faire des économies ou à améliorer la qualité des services. Le Fonds pour la reconnaissance appuie de nouveaux moyens de promouvoir la reconnaissance informelle et non monétaire en vue de promouvoir un milieu où le rendement est élevé.

Un groupe composé de partenaires variés représentant divers ministères, secteurs fonctionnels et niveaux de la FPO a participé à une série de séances de conception de programmes. Ces séances étaient animées par des experts de calibre international spécialisés dans l'innovation et la reconnaissance.

Au cours de la dernière année, on a mené de vastes consultations auprès d'intervenants afin de recueillir leurs commentaires sur la conception des programmes et de trouver des champions de l'innovation et de la reconnaissance. Ces participants comprenaient des groupes de hauts dirigeants, des groupes interministériels régionaux, des agents de négociation et des groupes de discussion formés d'employés. De plus, on a mis en oeuvre avec succès des projets pilotes de formation auxquels ont participé plus de 200 chefs et cadres hiérarchiques. Ces projets portaient sur l'innovation et la gestion de la reconnaissance informelle.

Le Fonds pour l'innovation et le Fonds pour la reconnaissance, qui seront instaurés à l'automne 2004, contribueront à faire de la FPO une organisation novatrice qui reconnaît et apprécie ses employés et qui accorde la priorité à leur mobilisation.

Campagne Idées de la FPO

> *« L'Ontario a la chance de pouvoir compter sur une fonction publique insurpassable. Votre nouveau gouvernement demandera aux fonctionnaires de lui communiquer leurs idées et de lui dire de quelle façon il pourrait mieux servir la population. » – Dalton McGuinty, Premier ministre, Discours du Trône, novembre 2003.*

La campagne Idées de la FPO reposait sur la conviction que les meilleures idées pour améliorer la prestation des services et obtenir les meilleurs résultats proviennent souvent des personnes qui connaissent et font le travail. C'est pourquoi le gouvernement a invité tous les employés de la FPO à faire part de leurs suggestions et idées sur de nouveaux moyens de dispenser les services publics.

Le 18 décembre 2003, le premier ministre et le secrétaire du Conseil des ministres ont lancé la campagne Idées de la FPO, témoignant ainsi de leur engagement personnel envers cette initiative.

La campagne a été conçue et lancée en un peu plus de trois semaines et a duré six semaines, prenant fin le 31 janvier 2004. Elle a dépassé tous les critères de réussite et généré près de 12 000 soumissions.

Parmi les idées suggérées le plus souvent, citons les suivantes :

- mieux faire connaître les services gouvernementaux;
- établir des centres dans des endroits stratégiques afin de mieux servir le public;
- intégrer les bases de données des ministères, des organismes, des conseils et des commissions;
- élaborer une démarche régionale en matière de planification de la relève;
- créer des organismes consultatifs régionaux qui peuvent fournir des conseils et qui s'occupent de politiques ou de questions clés intéressant le gouvernement;
- mettre en oeuvre un système facilitant la mise en commun du matériel, y compris les véhicules et les embarcations;
- créer des partenariats réunissant plusieurs paliers de gouvernement.

On a élaboré un plan pour répondre à toutes les suggestions et pris la peine de les commenter ainsi que de mettre en oeuvre les idées formulées et d'en assurer le suivi. On a évalué la réussite à court terme de la campagne Idées de la FPO à l'aide du taux de participation. Pour évaluer la réussite à long terme, on déterminera le nombre d'idées qui auront été mises en oeuvre et leur incidence sur les économies réalisées et la conservation des ressources.

Pour évaluer précisément le succès remporté par la campagne Idées de la FPO, on déterminera dans quelle mesure elle a haussé la collaboration au sein de la FPO et amélioré la prestation des services au public.

L'esprit d'entraide de la FPO

Lancé en octobre 2001, le programme L'esprit d'entraide de la FPO est devenu une initiative de bénévolat mise en oeuvre à la grandeur de la fonction publique. Ses objectifs sont les suivants : insuffler un sentiment de fierté et d'appartenance au sein de la FPO; mieux faire connaître la FPO dans la province; et, ce qui est encore plus important, encourager et reconnaître les employés de la FPO qui participent à des activités bénévoles.

La reconnaissance des bénévoles est un volet important du programme L'esprit d'entraide de la FPO. À l'heure actuelle, on reconnaît les employés de la FPO qui font du bénévolat sur les sites intranet des ministères, dans la publication mensuelle *Topical* de la FPO et sur le site Web du programme.

En 2003-2004, les employés de la FPO ont recueilli 57 000 $ grâce à des activités de collecte de fonds et donné de leur temps la fin de semaine pour construire une maison à Ottawa dans le cadre du programme Habitat pour l'humanité.

ANNEXE A : COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Énoncé de valeurs de la FPO

Les membres de la FPO se sont engagés à maintenir le plus haut niveau de service et de confiance publique.

Nous sommes francs et honnêtes dans notre comportement, créatifs et ouverts au changement, et dévoués à l'auto-perfectionnement et à l'intégrité. Nous démontrerons ces valeurs dans le contexte d'une fonction publique professionnelle et responsable.

Nous sommes justes, constants et désireux d'établir des relations efficaces avec le public, les clients, le personnel des ministères et les élus.

Dans nos relations avec nos partenaires et agents, nous définissons clairement les attentes et les critères de réussite.

Dans les structures et les processus de gouvernement, nous continuerons de faire preuve de prudence financière; nous attachons de l'importance à la formation et à l'apprentissage organisationnel; et nous prônons l'uniformité et la justice dans notre comportement à l'égard de nos collègues et du reste du personnel.

Aux termes de la *Loi sur la fonction publique* et du serment d'allégeance et de discrétion, les fonctionnaires de l'Ontario sont responsables devant le public, par l'entremise du gouvernement élu et des ministres de la Couronne.

Mandat de la Commission de la fonction publique

Le Conseil de gestion du gouvernement (CGG) est chargé de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique (CFP) veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique* et relève du président du CGG. La *Loi sur la fonction publique*, qui régit l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario, définit la composition de la Commission et en établit le pouvoir légal en tant qu'organisme indépendant et apolitique chargé de surveiller les questions relatives à l'emploi et à la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario. La CFP et le CGG font en sorte que les politiques administratives appropriées sont en place pour la gestion des ressources humaines.

La Commission veille à l'application du principe du mérite au sein de la fonction publique, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.

Responsabilités et pouvoirs de la Commission de la fonction publique

Depuis la délégation de ses fonctions relatives à la gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), la Commission continue à assumer les fonctions d'un tribunal. Ce tribunal, qui est chargé de préparer les avant-projets de règlements, possède des pouvoirs d'arbitrage qui ne peuvent être délégués aux termes de la loi. Voici plus précisément en quoi consistent les responsabilités de la Commission :

- recommander, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, des règlements touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines comme les salaires, la classification, les méthodes de recrutement, les avantages sociaux et les heures de travail;
- approuver les nominations, les nominations d'employés ayant dépassé l'âge de la retraite et les affectations;
- étudier diverses activités de dotation et de recrutement, y compris l'approbation des salaires des employés et des nominations aux postes de niveau 3 au sein du Groupe des cadres supérieurs. (Remarque : le pouvoir de recrutement aux postes des niveaux 1 et 2 du Groupe des cadres supérieurs a été délégué aux ministères.)

Dans le cadre de ses activités administratives courantes, la Commission recommande des règlements visant l'établissement des classifications et la rémunération d'employés ne faisant pas partie d'une unité de négociation, l'approbation des nominations et des contrats des cadres supérieurs et les dispenses de concours.

En outre, la Commission joue le rôle de conseil d'administration de la Fiducie de bienfaisance des employés du gouvernement de l'Ontario.

La Commission remplit son mandat en collaboration avec le SCG et le Comité de perfectionnement des cadres (CPC). Le SCG fournit des conseils en matière de politiques et apporte son soutien administratif au Conseil de gestion du gouvernement. Le SCG appuie également le gouvernement dans son rôle d'employeur. Ainsi, c'est lui qui établit les politiques de gestion des ressources humaines du gouvernement en se fondant sur les règlements appliqués par la Commission de la fonction publique.

Membres de la Commission de la fonction publique en 2003-2004

Présidente

Kathryn A. Bouey
Présidente de la Commission de la fonction publique
12e étage, édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1N3

Vice-président

Ross Peebles
Sous-ministre, secrétaire associé du Conseil des ministres
et responsable du Centre de développement du leadership
Bureau 5320, 5e étage, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1A1

Secrétaire

Morag McLean
Directrice des services aux cadres, Centre de développement du leadership
Bureau 5320, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1N3

Commissaires

William Allen
Sous-ministre des Affaires civiques
Sous-ministre délégué aux Affaires des personnes âgées
et à la Condition féminine
6e étage
400, avenue University
Toronto ON M7A 2R9

John Burke
Sous-ministre des Richesses naturelles
Bureau 6643, 6e étage, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1W3

Tony Dean
Secrétaire du Conseil des ministres
Bureau 6420, 6e étage, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1N1

David Guscott
Sous-ministre des Transports
3e étage
77, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1Z8

Robert Christie
Sous-ministre des Finances
7e étage, édifice Frost Sud
7 Queen's Park Crescent
Toronto ON M7A 1Y7

Carol Layton
Sous-ministre des Affaires civiques et de l'Immigration
Sous-ministre déléguée aux Affaires des personnes âgées
et à la Condition féminine
6e étage
400, avenue University
Toronto ON M7A 2E1

ANNEXE B : STATISTIQUES SUR LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO, 2003-2004

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2003-2004)

Employés classifiés	51 895
Employés non classifiés	10 388
Couronne	1 126
TOTAL	**63 409**

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2003-2004)

		Employés classifiés	Employés non classifiés	Couronne	TOTAL
2003	Avril	51 299	11 699	1 143	64 141
	Mai	51 541	14 691	1 142	67 374
	Juin	51 355	16 176	1 138	68 669
	Juillet	51 464	18 344	1 075	70 883
	Août	51 552	17 340	1 054	69 946
	Septembre	51 199	13 200	1 108	65 507
	Octobre	51 243	12 113	1 117	64 473
	Novembre	51 469	11 210	1 123	63 802
	Décembre	51 571	10 778	1 125	63 474
2004	Janvier	51 679	10 435	1 122	63 236
	Février	51 732	10 699	1 124	63 555
	Mars	51 895	10 388	1 126	63 409

Les chiffres indiqués pour les employés classifiés comprennent ceux de la Police provinciale de l'Ontario et des services de sécurité. Les chiffres des employés non classifiés comprennent le personnel du bureau des ministres. Les chiffres de l'effectif de la fonction publique ne comprennent pas les employés des bureaux du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail.

Les rapports annuels antérieurs à ceux de l'exercice 1991-1992 renfermaient le dénombrement des effectifs de la FPO. Chaque employé à temps partiel comptait pour un employé, peu importe le nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures travaillées par les employés à temps partiel sont converties en équivalents temps plein et indiquées comme tels. On utilise le dénombrement des effectifs pour indiquer le nombre d'employés à temps plein.

Les employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme sont exclus des statistiques sur l'effectif, mais sont compris dans tous les autres tableaux du présent rapport. Au 26 mars 2004, 2 299 personnes faisaient partie de ce groupe. Les employés non classifiés représentent les employés non classifiés à temps plein et à temps partiel de la FPO et le personnel du bureau des ministres.

Employés classifiés par emplacement géographique – Résumé (2003-2004)

Région de planification de l'Est de l'Ontario	5 928
Région de planification du Centre de l'Ontario	35 421
Région de planification du Sud-Ouest de l'Ontario	5 133
Région de planification du Nord-Est de l'Ontario	5 132
Région de planification du Nord-Ouest de l'Ontario	2 520
Régions pour lesquelles on n'a pas de données sur l'adresse	59
TOTAL	**54 194***

* Ce chiffre comprend les 2 299 employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme.

Employés classifiés par emplacement géographique (2003-2004)

Région de planification de l'Est de l'Ontario	
Frontenac	1 724
Hastings	335
Lanark	892
Leeds et Grenville	450
Lennox et Addington	247
Ottawa-Carleton	1 432
Prescott et Russell	184
Prince Edward	107
Renfrew	291
Stormont, Dundas et Glengarry	266
Total partiel	**5 928**

Région de planification du Centre de l'Ontario	
Brant	257
Dufferin	67
Durham	3 008
Haldimand-Norfolk	401
Haliburton	70
Halton	964
Hamilton-Wentworth	1 357
Muskoka	274
Niagara	1 039
Northumberland	288
Peel	1 472
Peterborough	1 008
Simcoe	3 564
Toronto	19 172

Victoria	513
Waterloo	399
Wellington	928
York	640
Total partiel	**35 421**

Région de planification du Sud-Ouest de l'Ontario	
Bruce	158
Elgin	259
Essex	627
Grey	278
Huron	255
Kent	670
Lambton	293
Middlesex	2 284
Oxford	138
Perth	172
Total partiel	**5 134**

Région de planification du Nord-Est de l'Ontario	
Algoma	1 001
Cochrane	690
Manitoulin	63
Nipissing	1 697
Parry Sound	162
Sudbury	1 314
Timiskaming	205
Total partiel	**5 132**

Région de planification du Nord-Ouest de l'Ontario	
Kenora	744
Rainy River	169
Thunder Bay	1 607
Total partiel	**2 520**

Endroits pour lesquels on n'a pas de données sur l'adresse	**59**
TOTAL	**54 194**

Employés classifiés par ministère (2003-2004)

Agriculture et Alimentation	766
Procureur général	4 671
Bureau du Conseil des ministres	149
Affaires civiques et Immigration	421
Services sociaux et communautaires	5 601
Sécurité communautaire et Services correctionnels – Sécurité communautaire	7 906
Sécurité communautaire et Services correctionnels – Services correctionnels	6 698
Services aux consommateurs et aux entreprises	1 090
Culture	145
Centre des sciences de l'Ontario	223
Développement économique et Commerce	384
Société de développement de l'Ontario	4
Éducation	838
Énergie	171
Environnement	1 737
Agence ontarienne des eaux	603
Finances	3 325
Commission des services financiers	373
Office ontarien de financement	140
Office ontarien de financement de l'infrastructure économique des municipalités	11
Affaires francophones	14
Santé et Soins de longue durée	6 253
Affaires intergouvernementales	29
Travail	1 277
Lieutenant-gouverneur	2
Conseil de gestion du gouvernement	2 158
Affaires municipales et Logement	850
Secrétariat des affaires autochtones	52
Richesses naturelles	2 954
Développement du Nord et Mines	430
Cabinet du Premier ministre	4
Société ontarienne SuperCroissance	54
Tourisme et Loisirs	167
Place de l'Ontario	42
Commission des parcs du Saint-Laurent	45
Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	35
Formation et Collèges et Universités	578
Transports	3 994
TOTAL	**54 194**

Le personnel policier en uniforme de la Police provinciale de l'Ontario (5 237 employés au 26 mars 2004) est compris dans les chiffres du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels.
L'effectif de la Commission de l'escarpement du Niagara est compris dans celui du ministère de l'Environnement.
Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont compris dans les ministères dont ils relèvent.

Employés classifiés par groupe d'âge (2003-2004)

Moins de 25 ans	416
25-34 ans	7 845
35-44 ans	18 362
45-54 ans	20 288
55-64 ans	7 235
65 ans et plus	48
TOTAL	**54 194**

Employés classifiés par type (2003-2004)

Employés réguliers	48 902
Employés à l'essai	5 284
Employés ayant dépassé l'âge de la retraite	8
TOTAL	**54 194**

Employés classifiés par sexe (2003-2004)

Hommes	25 038
Femmes	29 156
TOTAL	**54 194**

Employés classifiés par tranche de salaire (2003-2004)

Salaire	Total
Moins de 20 000 $	219
20 000 $ - 29 999 $	316
30 000 $ - 39 999 $	8 454
40 000 $ - 49 999 $	10 604
50 000 $ - 59 999 $	12 026
60 000 $ - 69 999 $	11 445
70 000 $ - 79 999 $	5 799
80 000 $ - 89 999 $	2 453
90 000 $ - 99 999 $	823
100 000 $ et plus	2 055
TOTAL	**54 194**

Nominations – Employés classifiés Employés à temps plein et partiel (2003-2004)

Avril 2003	229
Mai	130
Juin	117
Juillet	137
Août	116
Septembre	104
Octobre	70
Novembre	66
Décembre	54
Janvier 2004	124
Février	51
Mars	127
TOTAL	**1 325**

Nominations – Employés classifiés par tranche de salaire (2003-2004)

Moins de 30 000 $	19
30 000 $ - 39 999 $	241
40 000 $ - 49 999 $	353
50 000 $ - 59 999 $	390
60 000 $ - 69 999 $	152
70 000 $ - 79 999 $	87
80 000 $ - 89 999 $	36
90 000 $ - 99 999 $	30
100 000 $ et plus	17
TOTAL	**1 325**

Nominations – Employés classifiés, par groupe d'âge (2003-2004)

Moins de 25 ans	78
25-34 ans	508
35-44 ans	406
45-54 ans	258
55-64 ans	75
65 ans et plus	0
TOTAL	**1 325**

Nominations – Employés classifiés, par sexe (2003-2004)

	Hommes	Femmes	Total
Nouveaux employés	642	683	1 325

Départs d'employés classifiés par tranche de salaire (2003-2004)

Salaire	Total
Moins de 30 000 $	47
30 000 $ - 39 999 $	665
40 000 $ - 49 999 $	865
50 000 $ - 59 999 $	517
60 000 $ - 69 999 $	444
70 000 $ - 79 999 $	208
80 000 $ - 89 999 $	81
90 000 $ - 99 999 $	28
100 000 $ et plus	66
TOTAL	**2 921**

Départs d'employés classifiés par groupe d'âge (2003-2004)

Moins de 25 ans	20
25-34 ans	390
35-44 ans	688
45-54 ans	965
55-64 ans	647
65 ans et plus	211
TOTAL	**2 921**

Départs d'employés classifiés par années de service classifié (2003-2004)

Années de service classifié	Départs
Moins d'un an	102
Moins de 2 ans	96
Moins de 3 ans	222
Moins de 4 ans	194
Moins de 5 ans	108
Moins de 6 ans	86
Moins de 7 ans	42
Moins de 8 ans	38
Moins de 9 ans	53
Moins de 10 ans	46
Moins de 15 ans	428
Moins de 20 ans	456
Moins de 25 ans	340
Moins de 30 ans	426
Moins de 35 ans	239
35 ans ou plus	45
TOTAL	**2 921**

Départs d'employés classifiés par motif et sexe (2003-2004)

	Hommes	Femmes	Total
Retraite	563	486	1 049
Congédiement	21	10	31
Licenciement	31	39	70
Démission	652	1 025	1 677
Décès	57	37	94
TOTAL	**1 324**	**1 597**	**2 921**

ISSN 1206-3509 (imprimé)
ISSN 1718-5157 (en ligne)
Imprimé par l'imprimeur de la Reine pour l'Ontario
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario 2006
Document disponible sur Internet à www.mgs.gov.on.ca
Available in English